



BACHELORARBEIT

Herr/Frau
Marianna Kopic

Markenaufbau von Vertragshändlern in der Automobilbranche

2017

BACHELORARBEIT

Markenaufbau von Vertrags- händlern in der Automobil- branche

Autor/in:

Frau Marianna Kopic

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

Ab14Wd-ECM

Erstprüfer:

Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:

Ass.jur. Henrik Freund

Einreichung:

BACHELOR THESIS

Brand building of car dealerships in the au- tomotive industry

Marianna Kopic

course of studies:
Business Management

seminar group:
Ab14Wd-ECM

first examiner:
Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:
Ass.jur. Henrik Freund

Mannheim, 05.06.2017

Bibliografische Angaben

Kopic, Marianna

Markenaufbau von Vertragshändler in der Automobilbranche

Brand building of carl dealerships

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
1 Einleitung.....	1
2 Die Automobilbranche.....	3
2.1 Strukturdaten international	4
2.2 Strukturdaten national	5
2.3 Rahmenbedingungen und Herausforderungen in der Automobilbranche ...	7
3 Vertriebswege in der Automobilbranche.....	8
3.1 Direkter Vertrieb	9
3.2 Indirekter Vertrieb.....	10
3.3 Vertrieb auf Einzelhandelsebene.....	11
3.3.1 Herstellereigenes System "Niederlassung"	12
3.3.2 Herstellerfremdes System "Vertragshändler"	13
3.3.3 Betriebsformen und Betriebstypen im Vertragshändlersystem	15
3.3.4 Mischformen aus direktem und indirektem Vertrieb	17
3.3.5 Vertriebssysteme im Großhandel	19
3.4 Kundenverhalten	8
4 Positionierung eines Vertragshändlers als Marke.....	20
4.1 Definition Marke	21
4.2 Bedeutung einer Marke	23
4.3 Markenmanagement in der Automobilbranche	24
4.4 Identitätsbasierte Markenführung	25
4.5 Markenaufbau eines Vertragshändlers.....	31
4.5.1 Aufbau von Kundenloyalität.....	31
4.5.2 Customer-Relationship-Management	33
5 Markenaufbau am Beispiel der Ebert-Gruppe.....	35
5.1 Unternehmensvorstellung	35
5.2 Struktur und Vertrieb der Ebert-Gruppe.....	36
5.3 Kundenloyalität und Markenaufbau bei der Ebert-Gruppe	39

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	41
Literaturverzeichnis	44
Eigenständigkeitserklärung	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: System der Vertriebswege.....	8
Abbildung 2: Indirekter Vertrieb	11
Abbildung 3: Multikanalsysteme Variante I	13
Abbildung 4: Multikanalsysteme Variante II	16
Abbildung 5: Betriebstypen im Automobilhandel.....	17
Abbildung 6: Grundstruktur automobiler Distributionssysteme	19
Abbildung 7: Verhaltensforschung.....	21
Abbildung 8: Faktoren zum Aufbau einer Marke.....	25
Abbildung 9: Grundkonzepte der Identitätsbasierten Markenführung	30
Abbildung 10: Feuerrad.....	31
Abbildung 11: Ergebnis der Arbeit.....	43

1 Einleitung

In Zeiten neuester Innovationen und Technologien kann die Automobilindustrie Manigfaltiges bieten. Die „Industrie der Industrien“ fasziniert seit der Erfindung des Automobils, und vor allem die Gestaltung von klassischen und innovativen Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmen im Automobilsektor begeistert die unterschiedlichsten Zielgruppen in der Gesellschaft.

Ein Fahrzeug ist eine langfristige Anschaffung, die durch sehr viele Attribute und Kriterien die Kaufentscheidung der Kunden beeinflusst. Um eine Marke in der Automobilbranche aufzubauen, bedarf es einer erlebnisorientierten Kundenansprache. Doch nicht nur die Kundenansprache, sondern auch das von innen nach außen getragene Unternehmensimage spielt eine große Rolle.

In dieser Arbeit wird überprüft, wie sich ein Vertragshändler als Marke etablieren und positionieren kann. Dies wird anhand des Beispiels eines Vertragshändlers der Ebert-Gruppe aufgezeigt.

Zunächst wird im zweiten Kapitel die Automobilbranche anhand von nationalen und internationalen Strukturdaten untersucht. In Anlehnung an den deutschen Markt wird der Entwicklungsstand der Länder, die eine wichtige Rolle in der Automobilbranche spielen, global dargestellt. Daran anschließend werden die globalen Herausforderungen und Rahmenbedingungen, die sich mit dem Automobil befassen, analysiert. Es werden mögliche Lösungsansätze, die mittels neuer Innovationen hervorgerufen wurden, thematisiert.

Das dritte Kapitel erläutert die Vertriebswege in der Automobilbranche und geht darauf ein, auf welchen unterschiedlichen Distributionswegen der Hersteller seine Produkte und Dienstleistungen an den Verbraucher übermitteln kann. Danach werden die Konsumenten anhand ihres Kaufverhaltens überprüft, bevor anschließend das Gender-Marketing in der Automobilbranche erörtert wird.

Im vierten Kapitel wird beschrieben, wie sich ein Vertragshändler in der Automobilbranche als Marke über das Markenmanagement, die Kundenloyalität und eine gezielte Markenführung konstituieren kann. Außerdem wird anhand des Customer-Relationship-Managements erklärt, welche Wirkung die individuelle Gestaltung der Kundenansprache erzielt.

Im fünften Kapitel wird das Praxisbeispiel dieser Arbeit behandelt, was anhand eines ausgewählten Vertragshändlers der Ebert-Gruppe erfolgt. Zunächst wird die Ebert-Gruppe als Unternehmensgruppe vorgestellt. Anschließend werden hinsichtlich der in

dieser Arbeit angeführten Theorie der Markenaufbau, die Struktur, die Vertriebsart und der Kundenloyalitätsaufbau der Ebert-Gruppe analysiert. Es werden regelmäßige Marketingmaßnahmen erfasst und auf deren Wirkungsweise überprüft.

Die Arbeit schließt in Kapitel 6 mit einem Fazit und Handlungsempfehlungen für die zukünftige Entwicklung der Automobilbranche.

2 Die Automobilbranche

Millionen von Menschen auf der Welt sind vom Automobil emotional begeistert, denn es hebt die individuelle Persönlichkeit des Einzelnen und verkörpert Libertät. Marken und Produkte der Automobilhersteller sind in den Köpfen der Menschen verankert und gewinnen immer mehr an Bedeutung. Dabei ist es wichtig, dass sich Unternehmen den Herausforderungen stellen, denn es zählt nicht mehr nur der Nutzwert des Automobils, sondern auch der Erlebniswert. In die Technologie der Branche wurden bereits Milliarden investiert, weshalb ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Störungen entgegengewirkt werden muss.

Um im Automobilbusiness effektiv zu handeln, bedarf es einer gezielten Anwendung der Marketinginstrumente, und um diese nachhaltig einzusetzen, muss der Markt primär analysiert werden. Außerdem müssen Mechanismen und Strukturen wirkungsvoll untersucht werden.

Die Faktoren Produktion, Einkauf und Verkauf von Fahrzeugen sind wichtig, um sich am Automobilmarkt behaupten zu können. Letztendlich werden diese drei Faktoren mit der richtigen Zielgruppenansprache angekurbelt (vgl. Proff, Heike/Proff, Harald 2014, 19). Die wichtigste Ertragssäule im Automobilmarkt ist der sehr bemerkenswerte Markt der Serviceleistungen. Ältere Fahrzeuge können ihren Wert durch Serviceleistungen länger erhalten und tragen zum Umsatz der Automobilbranche bei. Dennoch kann der Automobilmarkt ohne den Verkauf oder die Produktion von Neufahrzeugen nicht aufrechterhalten werden. Ein besonders gewinnbringender Markt in der Automobilbranche ist auch das Ersatzteilegeschäft. Am umsatzstärksten sind jedoch die Finanzdienstleistungen, da diese in alle Geschäftsprozesse involviert und besonders ertragsreich sind. Insofern sollten viele Kreditfinanzierungen und die rückläufigen Neufahrzeuge konstant vermarktet werden. (vgl. Diez 2006, 17).

Die Automobilindustrie hat jedoch auch ihre Schattenseiten. Entwicklungen müssen in der Automobilbranche mehr als jemals zuvor auf globaler Ebene geplant werden. Zu den wichtigsten Absatzmärkten gehören die sogenannten Triade-Staaten - Westeuropa, Nordamerika und Japan - sowie die BRIC-Staaten - Brasilien, Russland, Indien und China -, auf die im folgenden Kapitel näher eingegangen wird.

2.1 Strukturdaten international

In den Kernmärkten wird der Wettbewerbsdruck immer stärker, da der Automobilmarkt dort weitgehend gesättigt ist. Größere Auswahlmöglichkeiten und das breite Wissen der kritischen Kunden erschweren den Kauf. Die Globalisierung hat dazu beigetragen, dass es heute nur noch 13 Originalausrüstungshersteller (Original Equipment Manufacturer = OEM) gibt, während es im Jahr 1970 noch 69 eigenständige Händler waren (vgl. Diez 2006, 24). Dadurch, dass die Zahl der OEM gesunken ist, agieren die verbleibenden Hersteller mit mehreren Marken in den Märkten.

Ebel argumentiert anhand zahlreicher Quellen:

„Ein Wachstum in den Kernmärkten können Hersteller nur noch durch eine verstärkte Marktdurchdringung mit zusätzlichen Marken, Modellen und Varianten, technologischen Innovationen sowie einer Verlängerung der Wertschöpfungskette - insbesondere im profitablen After-Sales Market - erzielen.“ (Ebel 2014)

Die Entwicklung der Motorisierungsdichte ist ein weiteres Indiz im Hinblick auf die Marktreife. Über die Bevölkerungsanzahl kann die Marktdurchdringung beschrieben werden.

In der Automobilbranche spielen die BRIC-Staaten eine große Rolle. Brasilien, Russland, Indien und China haben vor allem im Vergleich zu den altbewährten Automobilmärkten in Westeuropa, Nordamerika und Japan, den sogenannten Triade-Staaten, eine absolute Wachstumsrate. Sie werden auch unter dem Begriff „neue Märkte“ publiziert. „Mit dem kometenhaften Aufstieg von China, Russland und Indien gewinnt Asien weiterhin an Bedeutung und macht nach Expertenschätzungen im Jahr 2020 ca. 65 % des gesamten Automobilmarktes aus“ (IHS Global Insight Forecast Report 2011).

Verallgemeinernd lässt sich feststellen, dass immer mehr internationale Automobilkonzerne Produktionsstätten in den BRIC-Märkten bauen und somit die Schwellenländer vor allem im Technologiebereich an Bedeutung gewinnen. So lag zum Beispiel in China der Absatz von Neufahrzeugen im Jahr 2014 bei über 20 Mio., was dem siebenfachen Absatz von Deutschland im selben Jahr entspricht. Für Hersteller und Zulieferer in der Automobilbranche ist es von großer Wichtigkeit, dass sie umdenken. Für die Bevölkerung der BRIC-Staaten sind Fahrzeuge Verbrauchsgüter.

2.2 Strukturdaten national

Auch wenn Deutschland im Vergleich zu China in den letzten Jahren einen deutlich geringeren Absatz von Neufahrzeugen erwirtschaftet hat und den gesättigten Kernmärkten angehört, gilt es dennoch als Vorreiterindustrie. Die deutschen Automobilhersteller führen immer wieder neue Innovationen in den Markt ein und melden eine Mehrheit von Patenten an (vgl. Scholly 2012, 22). Des Weiteren ermöglicht die deutsche Automobilindustrie viele Arbeitsplätze und weist einen hochgradigen Anteil am gesamten Export auf, der bedeutsam für die Volkswirtschaft ist (vgl. Hundertmark 2013, 32). Deutschland agiert auch im globalen Markt; es werden sogar mehr Fahrzeuge im Ausland produziert als in Deutschland selbst (mindestens mehr als 60 Prozent). Im Rückblick auf das Jahr 2016 verlief der Pkw-Markt rentabel. Prognosen wie der Nachfragerückgang von Privatkunden hielten den Markt nicht auf. Im Vergleich zum Vorjahr wurde ein Plus von 4,5 Prozent generiert. Trotz des Dieselskandals und des Rückgangs von 21,4 Prozent auf 19,6 Prozent blieb VW Marktführer. Mercedes-Benz verabschiedete sich im Jahr 2016 mit einem Zuwachs von 8,5 Prozent, Audi von 7,6 Prozent und BMW von 5,4 Prozent. Daraus folgt, dass jedes fünfte weltweit verkaufte Auto einer deutschen Konzernmarke angehört. Außerdem ist die deutsche Automobilindustrie Leitanbieter von Elektrofahrzeugen. Und auch die „Zwei-Säulen-Strategie“ spielt eine große Rolle. Diese beinhaltet den Export von Deutschland aus den heimischen Werken und den Ausbau von internationalen Fertigungen in Wachstumsmärkten. In Deutschland gehen drei von vier angefertigten Neuwagen in den Export.

2.3 Rahmenbedingungen und Herausforderungen in der Automobilbranche

Die Automobilindustrie steht global vor außerordentlichen Herausforderungen. Auffallend mehr Menschen wollen mobil sein und leben inzwischen in größeren Städten. Aufgrund der wachsenden Wirtschaftskraft der Schwellenländer kommt es zu einem ansteigenden Rohstoffbedarf und mehr Verkehr. „Gleichzeitig wird die Zahl an Megacities der Welt auf bis zu 29 im Jahr 2025 ansteigen und somit 6,3 Mrd. Menschen in Städten leben“ (Hanselka 2010, 22). Das Klima und die Ressourcen sollen geschützt werden, es soll aber auch die Mobilität als Motor für das wirtschaftliche Wachstum erhalten werden (vgl. Reindl 2012, 48). Der Platzmangel ist in den BRIC-Staaten, die in den letzten Jahren einen starken Entwicklungsschub erlebt haben, deutlich zu sehen (vgl. Canzler 2010, 41).

Die Elektromobilität gilt als Schlüsseltechnologie für die Klima-, Mobilitäts- und Rohstoffgewinnung. Experten gehen davon aus, dass in zehn Jahren weltweit 15 Prozent aller Neufahrzeuge elektrifiziert sein werden. Elektro- und Hybridfahrzeuge tragen zur Reduktion der Erderwärmung und von CO₂-Emissionen bei. Ressourcen wie beispielsweise Rohöl, Erdöl oder Ergas werden eingespart. Kraftstoffsparende Motoren sind neben Elektromotoren von großer Wichtigkeit. Es ist essenziell, dass die Automobilbranche der Gesellschaft beziehungsweise den Konsumenten eine ökologische und moralische richtige Denkweise vermittelt, um nicht nur die Begeisterung für das Fahrzeug zu steigern, sondern auch ein Markenimage aufzubauen (vgl. Diehlmann 2012, 53). Die hohe Fahrzeugdichte trägt sowohl zum Infrastrukturwandel als auch zur Verknappung der Kraftstoffe bei. Car-Sharing ist eine weitere Innovation, die der Ressourcenproblematik entgegenkommt. Mit Car-Sharing können trotz knapper Ressourcen alle Mobilitätsbedürfnisse befriedigt werden. Es bietet eine kostengünstige und nachhaltige Alternative zum Besitz eines eigenen Pkws. Car-Sharing-Verwender verfügen über ein hohes Umweltbewusstsein, sind sehr trendbewusst und kennen sich mit ökologischen Themen bestens aus. Es gilt festzuhalten, dass Car-Sharing-Konsumenten „Sparfahrer“ sind. Die Innovation des Car-Sharings ist ein guter Gegenentwurf zum öffentlichen Verkehr (vgl. Behrendt 2000, 29).

Ein weiterer Innovationstreiber in der Automobilbranche ist die Vernetzung. Die deutschen Automobilhersteller und Zulieferer werden in den nächsten zwei bis vier Jahren 18. Mrd. Euro in die Forschung und Entwicklung des automatisierten und vernetzten Fahrens investieren. Jedes vierte Neufahrzeug ist bereits vernetzt, und Experten gehen davon aus, dass es in den nächsten Jahren vier von fünf Fahrzeugen sein werden. Die Kommunikation der Autofahrer geschieht über W-LAN oder Mobilfunk. Mit der Konnektivität kann eine Menge Stress verhindert werden. Staus können umfahren werden, es wird vor bestehenden Unfällen gewarnt, und Reisezeiten können verkürzt werden. Doch nicht nur Komfort oder neueste Technologien wie die Vernetzung tragen zur Kaufentscheidung von Konsumenten bei. Infrastrukturpolitische und ordnungspolitische Richtlinien werden miteingeführt (vgl. Reindl 2012, 63). Mittels rechnergeschützter Assistenzsysteme kann der Straßenverkehr in Echtzeit genutzt werden. Einpark- und Bremsfunktionen machen die Autofahrt komfortabel und besonders sicher. Die politischen Rahmenbedingungen sind für die Automobilbranche entscheidend, um die Wettbewerbsposition beizubehalten. Außerdem schaffen neue Rivalen in den bereits bestehenden Wettbewerben ergänzend Produkte und Kapazität. Bedrohungen durch Substitute und neue Wettbewerber sind gleichermaßen Teil des Wettbewerbs. Rück-

läufige Nachfragen sind auch bei alternativen Verkehrsmitteln wie Bahn oder Bus möglich. Nicht nur die BRIC-Staaten, sondern auch die Triade-Märkte sind vom Wandel der neuen Mobilitätskonzepte in der Automobilbranche betroffen. Hinzu kommt, dass die einzelnen Absatzmärkte Veränderungen konzipieren müssen. Die BRIC-Staaten können sich mit der Robustheit und der Funktionalität der Autos und mit Finanzierungsmöglichkeiten Vorteile verschaffen. Die Triade-Märkte hingegen müssen sich dem demografischen Wandel stellen, auch wenn gerade das Automobil eine immer wichtigere Rolle als Gebrauchsgegenstand spielt. Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass die neuen Mobilitätskonzepte eine große Herausforderung für die Automobilbranche darstellen. Der Nutzen der Fahrzeuge und die individuell abgestimmten Mobilitätslösungen werden zukünftig ganz oben auf der Prioritätenliste stehen. Die zunehmenden Emerging Markets werden aufgrund der gesättigten Märkte im Hinblick auf den Absatz essenzieller denn je. In den BRIC-Staaten gilt es nicht als selbstverständlich, über ein Automobil zu verfügen, da ein Automobil dort als Statussymbol gilt.

Die Zielgruppen der Automobilindustrie müssen genau definiert werden. Dies kann durch eine gezielt angewandte Markenkommunikation erfolgen. Die Volumenhersteller sind im Vergleich zu den Premiumherstellern aufgrund der Differenzierungsmerkmale von Trends bezüglich der Herausforderung gleichgestellt.

3 Vertriebswege in der Automobilbranche

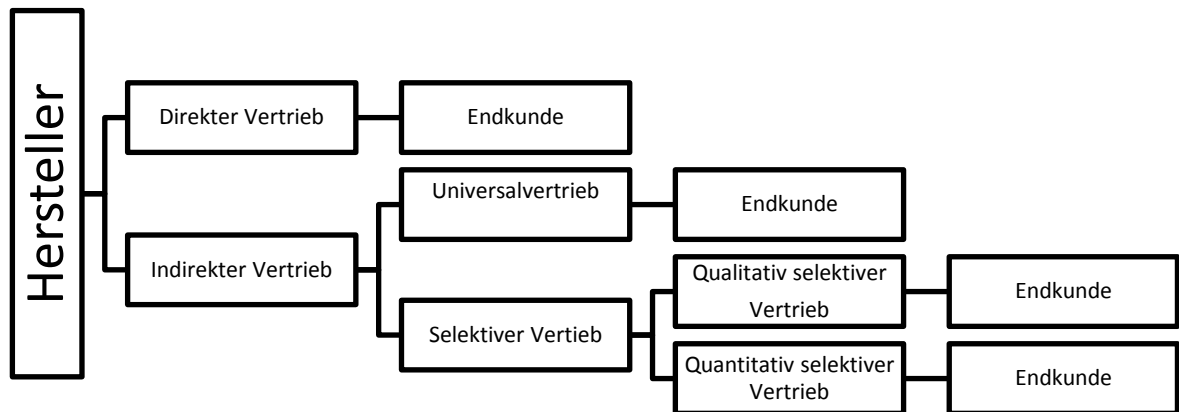


Abbildung 1 : System der Vertriebswege
(Eigene Darstellungen in Anlehnung an Diez 2012, 277)

„Unter einem Vertriebssystem ist die Gesamtheit aller Vertriebswege und deren wechselseitige Beziehungen zu verstehen“ (Ahlert 1991, 27). Die Vertriebswege in der Automobilbranche sind so vielfältig wie noch nie und gewinnen immer mehr an Bedeutung. Abbildung 1 gewährt eine zusammenfassende Übersicht über wesentliche Vertriebswege in der Automobilwirtschaft.

Im Allgemeinen wird in Bezug auf den Vertriebsweg zwischen dem direkten und dem indirekten Vertrieb unterschieden. Dadurch, dass der Markt transparenter geworden ist, die Kunden ein Übermaß an Informationen vermittelt bekommen und die Konkurrenz immer stärker wird, sind die Unternehmen gezwungen, viel Geld in neue Trends, technische Innovationen sowie in Forschung und Entwicklung zu investieren. Langfristige Planungen und strategische Konzeptionen sind Faktoren, ohne die die Automobilbranche nicht mehr am Markt operieren kann.

Die Distribution, ein Instrument des Marketing-Mix (die sogenannten vier Ps), ist im Automobilvertrieb korrekt zu gestalten. Der Begriff „Distributionspolitik“ ist heute auch unter der Bezeichnung „Vertriebspolitik“ bekannt. Diese hilft bei strategischen Handlungsentscheidungen: „Sie umfasst alle Entscheidungen und Handlungen, welche die Übermittlung von materiellen und/ oder immateriellen Leistungen vom Hersteller zum Endkäufer [...] betreffen“ (Arnold 1995, 29).

Bis weit in die 1990er Jahre agierten die „Unternehmen [...] auf einem Verkäufermarkt, auf dem der Handel seine Aktivitäten vielfach auf die Umsetzung der distributionspolitischen Vorgaben der Hersteller beschränken konnte“ (Scholly 2012, 1). Jedoch nahm die Phase der Vorgaben von Herstellern ein Ende, was eine Studie des International Motor Vehicle Program (IMVP) am Massachusetts Institute of Technology belegt. In dieser Studie wird deklariert, dass Automobilhersteller nur dann Chancen hätten, wenn sie ihre Vertriebssysteme und ihre Produktionen schlanker ausrichten (vgl. Womack/Jones/ Roos 1992, 200).

3.1 Direkter Vertrieb

Beim direkten Vertrieb verkauft das Unternehmen seine Produkte direkt an den Endkonsumenten. In den meisten Fällen geschieht dies durch einen Absatzhelfer, wie zum Beispiel einen Kommissionär, einen Handelsvertreter oder einen Mitarbeiter im Außendienst. Der Absatzhelfer besucht den Raum des Kunden mit dem Ziel, ihn mit dem Produkt vertraut zu machen. Die bekanntesten Produkte und Dienstleistungen beim direkten Vertrieb sind unter anderem technische Produkte oder Finanzdienstleistungen (vgl. Diez 2012, 276). Der Hersteller hat die Möglichkeit, Einfluss auf den Absatzweg seiner Dienstleistungen oder Produkte zu nehmen. Der direkte Vertrieb wird entweder über zentrale Verkaufsabteilungen oder über werkseigene Niederlassungen abgewickelt, so zum Beispiel über spezielle Abnehmergruppen wie Fleet & Exclusive Cars. Sehr oft sind die Standorte beim direkten Vertrieb mit hohen Kosten verbunden, jedoch sind die Partner diesbezüglich eher risikoscheu.

Als noch erfolglos wird der Verkauf über den E-Commerce betrachtet. Trotz markeneigener virtueller Showrooms und moderner Konfigurationsprogramme zeigt dieser Vertriebsweg aus Kundensicht keine Resonanz (vgl. Diez 2012, 276).

Der Vorteil beim direkten Vertrieb über die werkseigene Niederlassung lässt es zu, dass:

- die Vertriebsorgane direkt gesteuert werden können,
- ein direkter Kundenkontakt vorhanden ist,
- Händlermargen vermieden werden können,

- die Marke an strategischen, teuren und wichtigen Standorten präsentiert werden kann, wie zum Beispiel in Flagshipstores, und
- es möglich ist, Testfelder für Innovationen in Verkauf und Service zu nutzen.

Dem stehen jedoch einige Nachteile gegenüber, wie:

- die zusätzliche Kapitalbindung und
- die vollständige Übernahme von Absatzrisiken.

Diese Nachteile sollten kritisch betrachtet werden.

3.2 Indirekter Vertrieb

Im Vergleich zum direkten Vertrieb wird das Produkt im indirekten Vertrieb über einen Absatzmittler, der vom Hersteller ausgewählt wird, an den Endkunden gebracht. Der Absatzmittler kauft die Produkte vom Hersteller oder erwirbt die Anteile. Rechtlich und wirtschaftlich gesehen sind Absatzmittler eigene selbständige Organisationen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 562). Wenn der Hersteller keine marktbeherrschende Stellung besitzt, ist der indirekte Absatzweg der am besten geeignete Weg, um Produkte zu vertreiben, da die Produkte an erfahrene Großhändler und Einzelhändler verkauft werden. Ein Nachteil des indirekten Vertriebs liegt darin, dass der Handel eine Masse an Produkten anbietet, über die er in seinem Sortiment verfügt, und somit keine Priorität auf einzelne Produkte gelegt werden kann. Dennoch gilt diese Vertriebsart als einer der wichtigsten Absatzwege für den Hersteller.

In der Automobilindustrie wird in der Regel die Großhandelsfunktion von den Herstellern selbst betrieben, jedoch ist der Einsatz von Absatzmittlern weit verbreitet. Hierbei wird zwischen Universal- und Selektivvertrieb unterschieden. Ein Universalvertrieb liegt dann vor, wenn „der Hersteller keine Auswahl zwischen den Händlern trifft und die Anzahl der belieferten Händler nur durch deren Aufnahmebereitschaft bestimmt wird“ (Schröder 1992, 125). Diese Vertriebsform findet sich mehrfach bei Verbrauchsgütern des täglichen Bedarfs wieder und zielt darauf ab, einen Distributionsgrad von 100 Prozent zu erreichen. Häufig entscheiden sich die Hersteller in der Automobilindustrie für den Selektivvertrieb. Hierbei werden qualitative und selektive Selektionen vorgenommen, durch die der Hersteller die Zahl der Händler begrenzen kann. Die selektierten

Händler, die vom Hersteller ausgewählt werden und alle qualitativen Standards erfüllen, sind Vertragshändler (vgl. Diez 2012, 277).

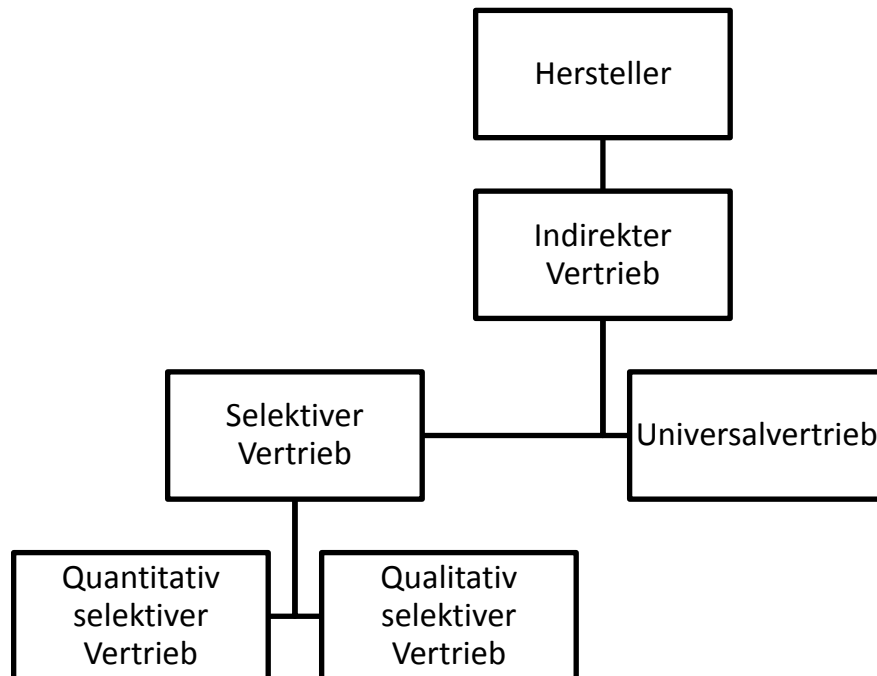


Abbildung 2: System indirekter Vertrieb
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Diez 2012, 277)

3.3 Vertrieb auf Einzelhandelsebene („Retail“)

Dieses Kapitel bezieht sich ausschließlich auf die Unterschiede zwischen dem direkten und dem indirekten Vertrieb in der Automobilbranche. Es werden unterschiedliche Formen der Vertriebssysteme genannt und erläutert.

3.3.1 Herstellereigenes System („Niederlassung“)

Wie schon in Kapitel 3.1 „Direkter Vertrieb“ angeführt, wird der Direktvertrieb über werkseigene Niederlassungen betrieben. In Deutschland gilt der direkte Vertrieb über werkseigene Niederlassungen besonders im Premiummarkt wie bei BMW oder Mercedes-Benz als einer der maßgeblichen Vertriebswege.

3.3.2 Herstellerfremdes System („Vertragshändler“)

Der indirekte Vertrieb über den Vertragshändler gilt als der wichtigste Vertriebsweg der Automobilbranche. Der Vertragshändler handelt als selbstständiger Gewerbebetreibender „im eigenen Namen und auf eigene Rechnung“ (Ahlert 1991, 215). Konzeptionen, Anweisungen und Standards des Herstellers müssen vom Vertragshändler eingehalten werden.

Im Rahmen der vertraglichen Vertriebssysteme kann es zu folgenden Aktivitäten kommen:

- Organisierte kommunikationspolitische Aktivitäten unter den Vorgaben des Herstellers
- Kundenzufriedenheitsanalysen
- Offenlegung von Betriebsdaten der Vertragshändler zum Zwecke der Betriebsanalyse und des Betriebsvergleichs
- Fertigstellung von Marktklageberichten und Überprüfung von Lagerbeständen
- Regelmäßige Weiterbildung und Sicherstellung der Qualifikation von Mitarbeitern
- Kontrolle der Mengeneinheiten von Neu-, Gebrauch- und Vorführwagen
- Abwickeln von Geschäften mit vorschriftsgemäßem Gebrauch des Markenzeichens

(vgl. Diez 2012, 280)

Bei Vertragshändlersystemen wird zwischen ein- und mehrstufigen Vertriebssystemen unterschieden. Ein einstufiges System erfolgt über die Einzelhandelsebene. Um ein mehrstufiges Vertragshändlersystem handelt es sich, wenn es sogenannte Haupt-, A- oder Direkthändler und als weitere Absatzstufe Unter-, B- oder Partnerhändler gibt - was auch als „Multikanaldistribution“ bezeichnet wird -, also eine Kombination aus mehreren Vertriebskanälen durch einen Hersteller (vgl. Diez 2012, 280).

Die Multikanaldistribution definiert sich als „die Gesamtheit aller ineinandergreifender Organisationen, die am Prozess beteiligt sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung

zur Verwendung oder zum Verbrauch verfügbar zu machen“ (Kotler/Bliemel 2001, 1074). Mehrstufige Systeme können sehr unterschiedlich geprägt sein.

Der Händler hat die Möglichkeit, über die zweite Absatzstufe einen Vertrag mit dem Hersteller abzuschließen. Jedoch ist es bedeutsam, dass der Hersteller Handelsfunktionen, wie zum Beispiel die Haltung von Vorführwagen oder die direkte Disposition, an den Vertragshändler abtritt. Haupthändler und Unterhändler erhalten eine Marge (vgl. Diez 2012, 280). Abbildung 3 verdeutlicht diese Variante:

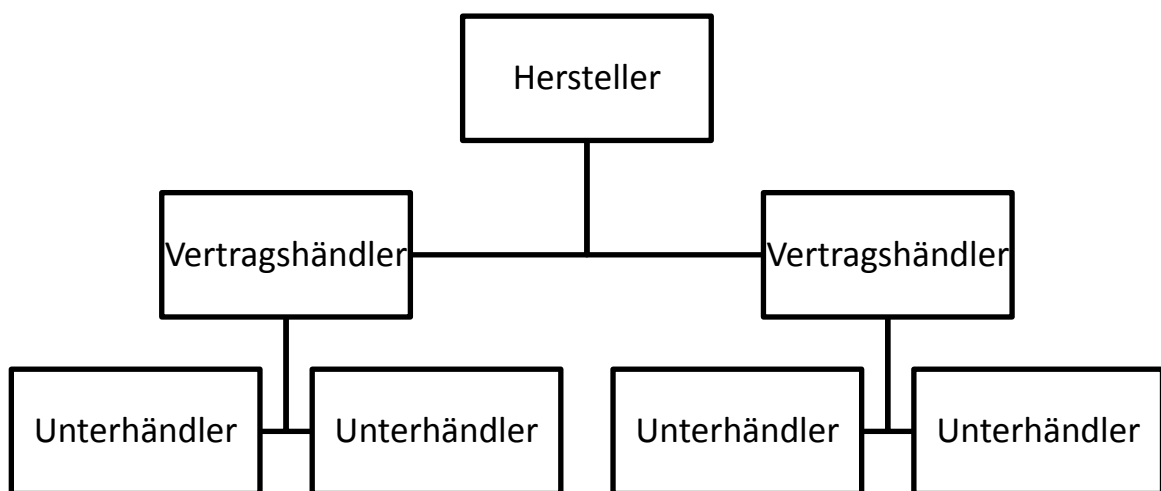


Abbildung 3: Multikanalsysteme Variante I
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Diez 2012, 281)

Oder der Händler entscheidet sich für die zweite Stufe des mehrstufigen Systems: Er schließt beispielsweise einen Vertriebsvertrag mit dem Haupthändler statt mit dem Hersteller ab. Um die Kontrolle über sein Vertriebsnetz nicht zu verlieren, kann der Hersteller auf dem Recht bestehen, einen sogenannten Untervertrag abzuschließen. Der Händler agiert hier als „ständiger Vermittler“ der zweiten Absatzstufe. Außerdem erhält er die Befugnis, für den Haupthändler tätig zu sein. Für seine Dienste gegenüber dem Haupthändler erhält er eine Gratifikation (vgl. Diez 2012, 219). Diese Variante ist in Abbildung 4 ersichtlich:

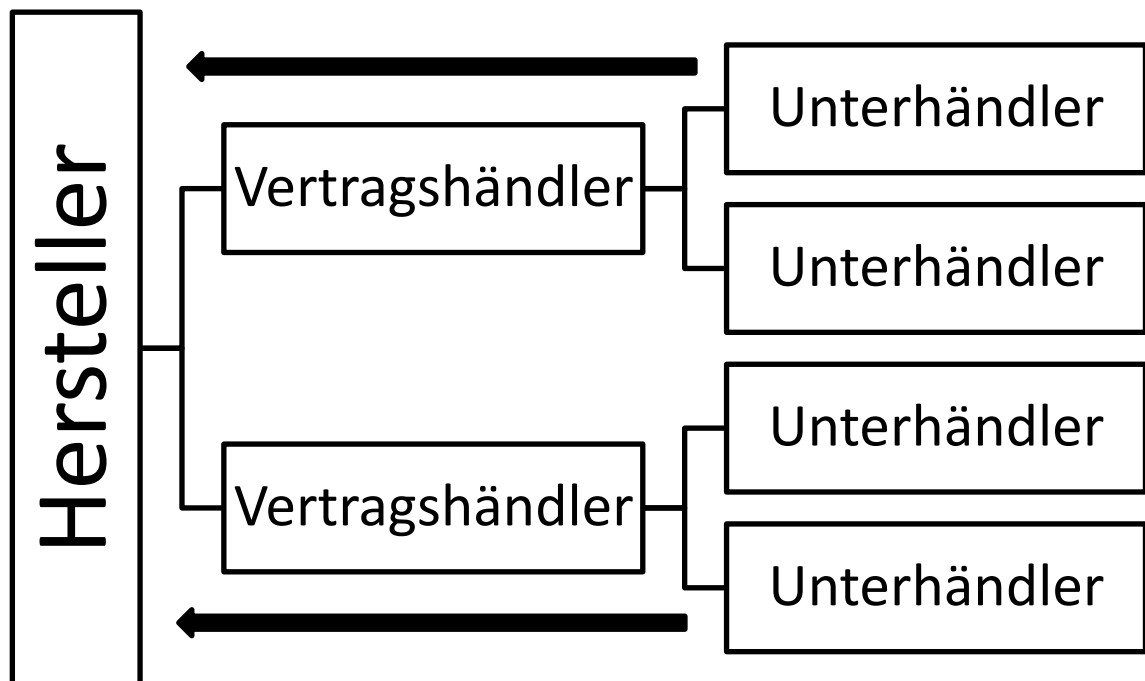


Abbildung 4: Multikanalsysteme Variante IL
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Diez 2012. 281)

Diez resümiert weitere Eigenschaften der Multikanaldistribution:

- Es handelt sich dabei um ein komplexes Steuerungsinstrument.
- Kombination mehrerer Absatzkanäle
- Es werden nicht nur einzelne Kanäle gewählt, gesteuert und kreiert, sondern mehrere. Die Kanäle sollten effektiv voneinander abgegrenzt und koordiniert werden.
- Der Hersteller kann aber auch direkt an den Endkunden herantreten.

Die Multikanaldistribution beschäftigt sich außerdem mit folgenden Zielen:

- Es soll ein höherer Distributionsgrad oder eine höhere Marktabdeckung erreicht werden.

- Die Absatzkanäle sollen kundengerecht ausgestaltet sein, um verschiedenste Kundenbedürfnisse zu befriedigen.
- Bestehende Kunden sollen gebunden und Neukunden gewonnen werden.
- Der Kundennutzen soll gesteigert werden.
- Die Wirtschaftlichkeit soll erhöht und die Kostensenkung realisiert werden.

Diez wägt folgende Vor- und Nachteile des einstufigen Systems und des Multikanalsystems ab:

Eigenstufige Systeme sind im Gegensatz zu mehrstufigen Systemen einfach zu steuern und weisen eine geringe Konflikthanfälligkeit auf. Es kann nicht nur zwischen den Händlern der verschiedenen Absatzstufen zu einem Konflikt kommen, sondern auch in der Hersteller-Händler-Beziehung. Spiegelbildlich ergibt sich nach Diez ein weiterer Nachteil beim einstufigen System: „Umgekehrt kann ein Nachteil einstufiger Systeme darin bestehen, dass zur Sicherstellung der Flächendeckung im Vertrieb in Regionen mit einem geringen Marktpotenzial die eingesetzten Betriebe eine sub-optimale Betriebsgröße aufweisen“ (Diez 2012, 219). Weiterhin vergleicht der Autor anhand zahlreicher Quellen, dass das Risiko des Intrabrand-Wettbewerbs verstärkt wird, wenn die Händler sich nicht kooperativ verhalten und ständig konkurrieren oder sich die Netzichte als übergeordnet erweist. Der Vorteil eines mehrstufigen Vertriebssystems liegt darin, dass regionale Marktpotenziale hinsichtlich der verschiedenen Absatzstufen der Betriebsgröße angepasst werden können. Dem steht entgegen, dass es bei der zweiten Absatzstufe zu einer geringeren Marge kommen kann, weil die Wahrscheinlichkeit eines Konflikts höher ist, beziehungsweise eine geringere Motivation der Händler auftreten kann.

3.3.3 Betriebsformen und Betriebstypen im Vertragshändlersystem

Verallgemeinernd lässt sich feststellen, dass es für die Begriffe „Betriebsform“ und „Betriebstyp“ in der Wirtschaft wie auch in der Praxis eine fast unbegrenzte Menge von Definitionen und Abgrenzungen gibt. (vgl. Stahlkamp 2010, 50 ff.) Die Betriebsform wird meist anhand von Größe, Sortiment, Bedienungsform und Betriebspolitik als Handelsmodell charakterisiert. Stahlkamp bestätigt mittels verschiedener Quellen, dass die Betriebsform als eine Produkt- und Dienstleistungskombination verstanden wird, die branchen- und unternehmensübergreifend ist. Fach- und Spezial-, Super- und Verbrauchermärkte wie auch Fachmärkte zählen im Handel zu den bekannten Betriebs-

formen (vgl. Bruhn 2009, 253 ff.). Andererseits stellen Betriebsformen tatsächliche branchenmäßige Ausprägungen einer Betriebsform dar (vgl. Diez 2006, 309).

Der Leistungsumfang und die Standortanzahl werden anhand der elementaren Differenzierung von Betriebstypen festgelegt. Folglich werden vier grundlegende Betriebstypen unterschieden:

- das traditionelle Autohaus,
- die Vertragswerkstatt mit Vermittlerfunktion,
- die Automobilhandelsgruppe sowie
- die Automobilhandelsgruppe mit spezialisierten Filialen.

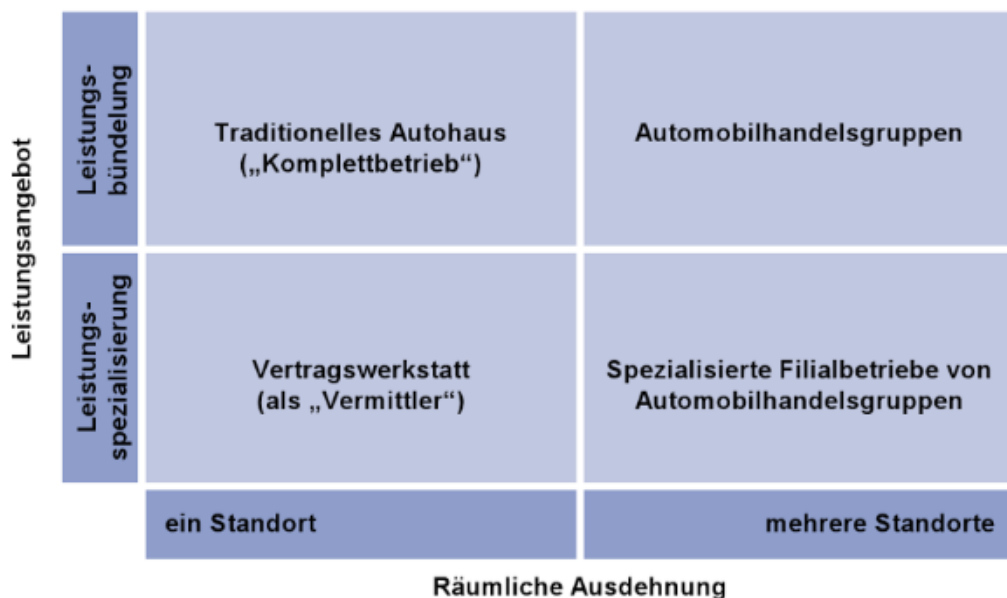


Abbildung 5: Betriebstypen im Automobilhandel
(Quelle: Diez 2015)

Das *traditionelle Autohaus* ist als „Komplettbetrieb“ bekannt, der ein breites Sortiment und zusätzlich technische und Finanzdienstleistungen offeriert. Die Betriebsform ist als Fachhandelbetrieb namhaft. Verkaufsgespräche werden aktiv über das eigene Personal geführt. Die Geschäftsfelder sind die klassischen vier: Neu- und Gebrauchtwagenverkauf, Kundendienst, Teile und Zubehör und die Beratung (vgl. Brachatz 2012, 152 ff.).

Die *Vertragswerkstatt* handelt als ständiger Vermittler für einen Vertragshändler oder für die herstellereigene Niederlassung und erhält für diese Tätigkeit eine Provision. Neben gängigen Wartungsarbeiten oder Verschleißreparaturen bietet sie anlässlich des regelmäßigen Kundenkontaktes zusätzlich eine gewisse Verkaufsfunktion. Der Leistungsschwerpunkt liegt im „After Sales“.

Die *Automobilhandelsgruppe* agiert wirtschaftlich und rechtlich gesehen als Unternehmen, wenn sie mindestens drei Filialbetriebe besitzt. Werden die letzten Jahre betrachtet, wird von einem starken Wachstum der Automobilhandelsgruppen ausgegangen. Zudem orientieren sich diese an dem Grundsatz eines Komplettbetriebs. Ist ein Standort der Filialbetriebe nur eine Vertragswerkstatt (*Automobilhandelsgruppe mit spezialisierten Filialen*), dann ist die Rede von einem Betriebsverbund, auch „Satellitenkonzept“ genannt. Als sogenannte „Hubs“ dienen einer oder mehrere Hauptbetriebe für mehrere „Spokes“, das heißt Servicebetriebe. Dieses Satellitenkonzept ist für Betriebe, die sich auf den ländlichen Raum beschränken, von Vorteil.

In Deutschland sinkt die Zahl der eigenständigen Autohäuser immer weiter. Bis Ende 2015 agierten bundesweit nur noch 7400 selbstständige Automobilhändler auf dem Markt. Im Jahr 2014 lag die Zahl noch bei 7800 und im Jahr 2000 noch bei 18.000 eigenständigen Händlern, also weitaus höher als heute (vgl. IFA - Institut für Automobilwirtschaft 2015). Die IFA-Experten sehen die Gründe für den starken Rückgang in dem hohen Wettbewerbsdruck in einem gesättigten Automobilmarkt. Immer mehr Automobilhandelsgruppen verwenden die Expansionsstrategie. So lagen die Absatzzahlen der Automobilhandelsgruppen im Jahr 2015 um 14,6 Prozent höher als im Vorjahr. Im gleichen Zeitraum wuchs der deutsche Markt um 5,6 Prozent. Einer Zukunftsprognose zufolge, die von Diez im Jahr 2015 aufgestellt wurde, liegt es nahe, dass die Zahl der eigenständigen Automobilhändler im Jahr 2020 auf 4500 sinken wird (vgl. Diez 2015).

3.3.4 Mischformen aus direktem und indirektem Vertrieb

Die folgenden Beispiele illustrieren, dass sich in der Automobilindustrie Mischformen zwischen dem direkten und dem indirekten Vertrieb etabliert haben. Viele Unternehmen in Deutschland, wie beispielsweise Mercedes-Benz, nehmen die Arbeit mit sogenannten Agentursystemen in Anspruch. Nach § 84 HGB handelt es sich bei den Agenten um Handelsvertreter, die im Gegensatz zu Vertragshändlern Produkte „in fremdem Namen und auf fremde Rechnung“ vertreiben. Im Allgemeinen bedeutet dies,

dass der Agent nicht Eigentümer der Vertragsware ist. Er hat in diesem Fall eine Vermittlungsfunktion und erhält vom Hersteller eine Provision. Er ist außerdem nicht verpflichtet, Lagewagen zu halten. Der Nachteil hierbei liegt darin, dass der Agent eine geringere Kapitalbindung sowie die Entlastung von möglichen Kapitalbindungskosten aufweist.

Betreibermodelle stellen eine Mischform aus direktem und indirektem Vertrieb dar. Der Hersteller bietet einem Privatbetreiber eine Autohausimmobilie mit subventionierter Miete an. Ziel der Handlung soll die Standortsicherung sein. Bei der Standortsicherung kann es vorkommen, dass sich der Hersteller und der Händler dafür entscheiden, sich für ein gemeinsames Projekt zusammenzuschließen, wobei sich dieser Zusammenschluss auch Joint Venture nennt. In der Automobilbranche erweisen sich solche Joint Ventures aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen als sehr konfliktanfällig. Viele Hersteller unterstützen schwache Händler mit Krediten über hauseigene Banken (vgl. Diez 2012, 285). Ein Motiv für eine Joint-Venture-Gründung kann beispielsweise sein, die lokalen Marktkennntnisse des Partnerunternehmens zu nutzen. Wettbewerbsvorteile oder die Erschaffung von Synergieeffekten können ein weiterer Vorteil eines Joint Ventures sein. Jedoch stehen den Vorteilen auch einige Nachteile gegenüber, wie beispielsweise ein hoher Koordinationsaufwand oder wettbewerbsrechtliche Bestimmungen.

3.3.5 Vertriebssysteme im Großhandel

In der Automobilbranche gibt es drei bekannte Wege der Distributionspolitik auf der Großhandelsebene:

- vertragsgebundene Importeure („Generalimporteure“),
- herstellereigene Tochtergesellschaften und
- Joint Ventures.

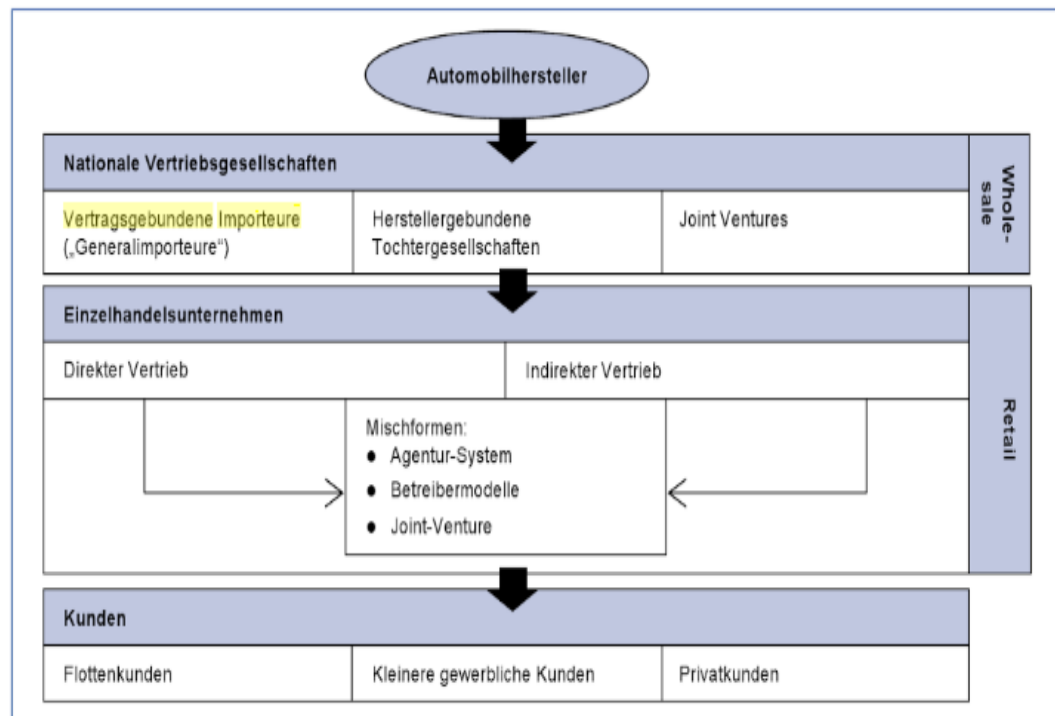


Abbildung 6: Grundstruktur automobiler Distributionssysteme
(Quelle: Diez 2012, 213)

Die folgenden Beispiele illustrieren wie diese Distributionswege aufgebaut sind: *Vertragsgebundene Importeure*, auch als „Generalimporteure“ bekannt, erhalten die nationalen Vertriebsrechte des Herstellers, zusätzlich wird ihnen die Gesamtverantwortung übertragen. Die Aufgabe eines solchen Importeurs ist es, die Marktbearbeitung des Herstellers zu übernehmen, wofür er eine Marge erhält (vgl. Bockmeier 2000, 15 ff.). Ein Grund für die Entscheidung für diesen Distributionsweg ist, dass der Generalimporteur eine bessere Marktkennntnis als der Hersteller aufweist. Dem steht doch jedoch gegenüber, dass dem Hersteller Anteile seiner Steuerungskompetenz und potenzielle Erträge abhandenkommen. Der Distributionsweg und die Eigenschaften der *herstellereigenen Tochtergesellschaft* sind im Gegensatz zum Vertriebsweg der Generalimporteure spiegelbildlich zu betrachten. Die vollständige Kontrolle der Marktbearbeitung ist eines der wesentlichsten Motive, warum der Hersteller eine Tochtergesellschaft gründet. Bei der Distribution über *Joint Ventures* erfolgt eine Kooperation zwischen einem nationalen Vertriebspartner und dem Automobilhersteller. Hierbei handelt es sich um

eine Mischung aus den zuvor genannten Vertriebswegen des Großhandels. Ein wichtiger Vorteil des Joint Ventures aus Sicht des Herstellers ist, dass er das Marktwissen des Generalimporteurs nutzen kann und trotzdem die Kontrolle über die Marktbearbeitung behält. Diez kritisiert allerdings eine Joint-Venture-Gründung wie folgt:

„Aufgrund der zwangsläufigen Interessendivergenzen zwischen Herstellern und privaten Importeuren sind solche Gebilde jedoch sehr konfliktanfällig, so dass sie von Automobilherstellern häufiger nur als Übergangslösung bis zu einer vollständigen Kontrolle der Großhandelsstufe angesehen werden.“
(Diez 2016, 213)

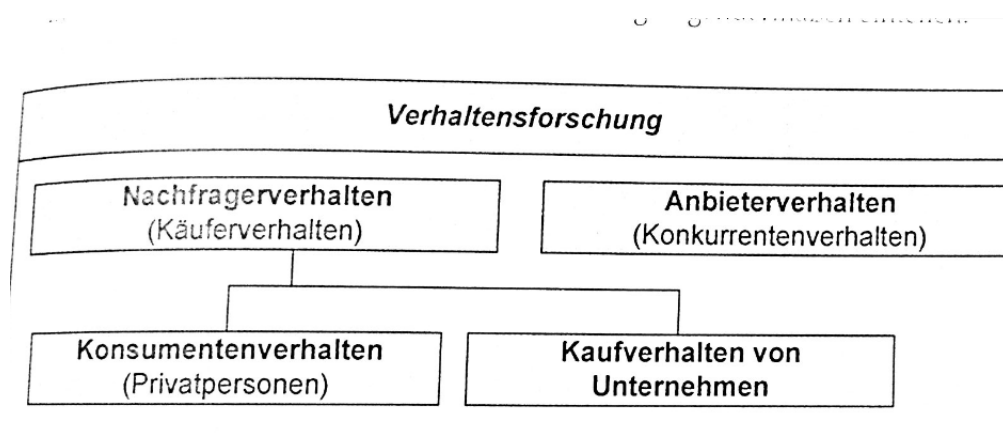
3.4 Kundenverhalten

Erkenntnisse über das Verhalten von Konsumenten gehören wirtschaftlich betrachtet zur Absatzplanung, da das Käuferverhalten den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens bestimmt. Um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, gilt es für den Anbieter, das eigene Verhalten und das Nachfrager- und Konkurrenten Verhalten aufeinander abzustimmen. Unternehmen sind darauf bedacht, die Nachfrager optimal nach ihrer Verhaltensweise einzuordnen. Verallgemeinernd lässt sich festhalten, wer die Bedürfnisse und Erkenntnisse seiner Nachfrager exakt versteht, kann sich im Wettbewerb behaupten (vgl. Döring 2008, 405).

Insofern kommt der Verhaltensforschung eine signifikante Bedeutung zu. Ihre Ziele sind:

- das Erkennen von Verhaltensweisen,
- das Hinterfragen dieser Verhaltensweisen,
- die Prognose von möglichen Veränderungen der Verhaltensweisen in der Zukunft und
- die Steuerung des Verhaltens der Konsumenten und der Konkurrenz anhand des Einsatzes von zielgerichteten absatzpolitischen Instrumentarien.

Die nachfolgende Abbildung demonstriert die Einteilung der Verhaltensforschung:



bb. 19: Teilgebiete der Verhaltensforschung

Abbildung 7: Verhaltensforschung (Quelle: Döring 2008, 405)

3.5 Gender-Marketing in der Automobilbranche

Das Gender-Marketing beschäftigt sich im Allgemeinen mit den Unterschieden im Kaufverhalten von Mann und Frau. Diese werden durch verschiedene Kaufkriterien und Lebensentwürfe geprägt. In den USA wird seit den 1990er Jahren Gender-Marketing betrieben. Die Produkte werden gemäß den spezifischen Vorteilen für die jeweilige Zielgruppe Mann oder Frau entwickelt und dementsprechend hergestellt (vgl. Barletta 2006, 3). Es gilt festzuhalten, dass speziell in der Automobilbranche Männer und Frauen unterschiedliche Kaufkriterien und Nutzungsmotive in Bezug auf Fahrzeuge aufweisen. Um die speziell entwickelten Produkte vermarkten zu können, ist es fundamental, die richtigen Argumente für einen Kauf zu konzipieren.

Werbekampagnen waren früher viel mehr auf stereotype Rollenbilder in der Gesellschaft ausgerichtet. Heute wird von Unternehmen darauf geachtet, die Kommunikation

nach außen keinesfalls zu klischeehaft zu gestalten. Dies liegt darin begründet, dass die Gleichberechtigung von Mann und Frau und die finanzielle Kaufkraft der Frauen dazu beigetragen haben, dass die früher einmal von Männern dominierte Automobilbranche nun auch auf berufstätige, finanzstarke und etablierte Frauen eingehen muss. Dies wird beispielsweise durch die permanent steigende Anzahl von Fahrerinnen bestätigt.

Bei der Produkt- und Leistungs politik spielt der Einfluss des Gender-Marketings eine große Rolle. Betriebe sollten sich vor der Produkt- und Leistungsentwicklung Gedanken darüber machen, wie und welche Zielgruppe adressiert werden soll und welcher Anspruch sich durch diese Entscheidungen ergibt.

Unternehmen sollten sich mit folgenden Fragestellungen auseinandersetzen:

- Welche Kundengruppe soll angesprochen werden, und
- welche Erwartungen hat die ausgewählte Zielgruppe an ein Produkt oder eine Dienstleistung?

Männer begeistern sich beispielsweise für die Motorstärke eines Fahrzeugs, während Frauen hingegen Wert auf die Funktionalität eines Fahrzeugs legen.

Da Frauen eher auf den Produktnutzen achten, wie zum Beispiel einen großen Kofferraum, der ihnen den Alltag beim Einkaufen erleichtert, ist es von Vorteil, genau diesen Nutzen bei der Kommunikations politik gegenüber Frauen hervorzuheben. Männer legen beim Autokauf weniger Wert auf den Nutzen des Produktes und können somit durch eine besonders starke Motorleistung oder ein imposantes Aussehen überzeugt werden (vgl. Barletta 2006, 23 ff.). Im Entscheidungsprozess des Autokaufs sind Männer leichter zu bewerben als Frauen. Die genannten Beispiele illustrieren, dass heute sehr viele Unternehmen in ihrer Unternehmenskommunikation Gebrauch von Gender-Marketing machen. Veraltete Stereotypen, wie beispielsweise, dass Frauen als Hausfrauen den Haushalt übernehmen und Männer für das monatliche Einkommen zuständig sind, sind längst überholt. Neuesten Erhebungen zufolge steigt die Zahl an emanzipierten Frauen, die künftig ein immer höheres Marktpotenzial darstellen werden. Daraus resultiert, dass Unternehmen ihre Marketingkampagnen mit der richtigen Zielgruppenidentifikation nicht nur an Männer, sondern auch an Frauen richten sollten.

4 Positionierung eines Vertragshändlers als Marke

In der Wirtschaft gibt es viele Methoden, eine Marke richtig zu positionieren. Wie in den vorherigen Kapiteln bereits erwähnt, ist es für den Automobilhandel wichtig, sich den heutzutage kritischen und gut informierten Kunden anzupassen und eine optimale Markenkommunikation zu entwickeln. Die Ansprüche und Bedürfnisse gegenüber der Automobilbranche werden immer höher, zumal es sich beim Erwerb eines Automobils um eine langfristige und kostenintensive Angelegenheit handelt. Der Automobilhandel muss sich dem Wandel stellen und es als Chance sehen, dem Kunden einen optimalen Nutzen zu bieten.

Heute gibt es keine schlechten Autos mehr, denn im Bereich der Technologie ähneln sich die Marken immer stärker. Es ist die Aufgabe eines Vertragshändlers, ein eigenes differenziertes Markenimage aufzubauen, wobei die Markendifferenzierung in erster Linie von der eigenen Finanzkraft und der jeweiligen Strategie abhängt. Mit der bestmöglichen Kundenansprache und der Positionierung einer zentralen Leitidee mittels der strategisch und operativen Gestaltung eines Marketing-Mix kann sich das Autohaus als Vertragshändler am Markt behaupten (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2011, 148 ff.).

Wagner argumentiert anhand zahlreicher Quellen:

„Wenn es gelingt, dem Kunden eine sowohl emotionale wie fachliche, vorteilhafte ‚Heimat‘ zu bieten, dann sind die Weichen richtig gestellt. Die Pflege der Kundenbeziehung muss die strategische Ausrichtung für das Autohaus sein. Das beginnt bei der persönlichen Beziehung und endet bei markt- und zeitwertgerechten Angeboten für das Fahrzeug im After-Sales.“
(Wagner 2013, 11)

Daraus lässt sich schließen, dass es immer mehr zur Aufgabe für den Hersteller und vor allem für den Vertragshändler wird, Kunden zu gewinnen sowie Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen. Mit einer perfekt auf den Kunden abgestimmten Beratung vor dem Kauf, maßgeschneiderten Konditionsangeboten während der Kaufabwicklung und schließlich einem mitinbegriffenen Service nach dem Kauf kann eine loyale Kundenbeziehung hergestellt werden.

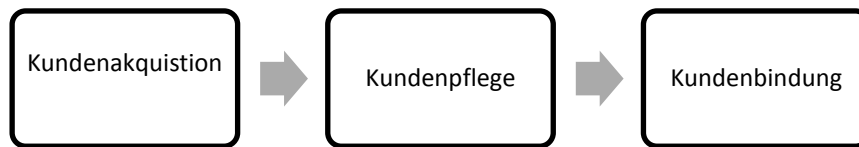


Abbildung 8: Faktoren zum Aufbau einer Marke
(Quelle: Eigene Darstellung)

4.1 Definition Marke

„Als Marken können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Personennamen, einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farbe und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“ (§ 3 Abs. 1 Markengesetz)

Um eine Marke erfolgreich im Markt zu etablieren, ist es wichtig, ein differenziertes, charakteristisches und auch attraktives Vorstellungsbild in den Köpfen der Verbraucher zu erschaffen. Esch äußert diesbezüglich: „Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ (Esch 2012, 22).

Kotler hingegen definiert die Marke wie folgt:

„Durch Markennamen, Markenbegriffe, Markenzeichen, Markenlogos, Markensymbolen oder deren Kombinationen kann eine Orientierungshilfe bei den Kunden hervorgerufen werden. Außerdem kann sie zur Identifikation eines Produktes oder einer Dienstleistung fungieren. Eine Marke ist ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten“ (Kotler 2001).

Diese beiden Definitionen geben die wichtigsten Problematiken der Begriffsdefinition einer Marke wieder. Um die Markenpolitik bestmöglich anwenden zu können, ist eine Kennzeichnung erforderlich. Rationale und irrationale Informationen, die durch die Kommunikation, wie beispielsweise durch Werbung, Sponsoring oder Mundpropaganda, unterschwellig von den Konsumenten aufgenommen werden, sollen anhand von

sogenannten Fixpunkten letztendlich in den Köpfen der Konsumenten gespeichert werden. Dadurch, dass gerade im Automobilhandel das Angebot von Fahrzeugen homogen ist, kann sich eine Marke nur mit einer Markendifferenzierung durch eine Markierung, eine konsequente Markenführung und eine starke Markenpersönlichkeit am Markt halten. Assoziiert ein Kunde ein Produkt mit einer klar identifizierbaren und abgrenzbaren Einheit, indem er von einer konstanten Qualität des Produktes ausgeht, dann ist die Rede von einem Markenprodukt.

4.2 Bedeutung einer Marke

Die Argumentation von Esch ist kritisch zu betrachten, denn gerade im Automobilhandel ähneln sich die Produkte hinsichtlich neuer Innovationen sehr. Er äußert weiterhin: „Das Wiedererkennen eines Markenzeichens erleichtert den Zielgruppen die Orientierung und die Präferenzbildung in der Vielfalt der Angebote“ (Esch 2005, 24). Er ist der Ansicht, dass Unternehmen oder Organisationen die eigene Wettbewerbsposition stärken können, indem sie differenzierte Angebote im Vergleich zu den Wettbewerbern offerieren.

Ein Markenkonzept ist nicht mehr nur ein Merkmalsbündel, sondern ein geschlossenes Vermarktungskonzept. Im Mittelpunkt des Markenkonzeptes stehen die Instrumente. Heutzutage wird die Marke aus Sicht des Verbrauchers definiert. Die Zentralisierung einer Marke wird wie folgt aus Anbietersicht substantiiert. Die interne Kommunikation, die von einem Unternehmen nach außen vermittelt wird, kann die Markenbedeutung und den Markenwert positiv beeinflussen. Anbieter gehen davon aus, dass die Nachfrager sich durch Marken profilieren möchten (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 13). Zudem haben Marken für die Nachfrager drei beachtenswerte Funktionen: Sie besitzen eine symbolische Funktion, eine Vertrauensfunktion und eine Orientierungs- und Informationsfunktion. Aus unternehmerischer Sicht sind fundierte Marken eine Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und sich langfristig am Markt zu etablieren. Erfolgreiche Marken schaffen es außerdem, eine hohe Kundenbindung und hohe Kundenloyalität der Zielgruppen zu manifestieren.

4.3 Markenmanagement in der Automobilbranche

Das Markenmanagement erfolgt durch die Unternehmensperspektive. Essenzielle Elemente sollen ermittelt und definiert werden. Durch die Markenidentität kann sich eine Marke in der Automobilbranche von der Masse abheben. Außerdem können mit dem richtigen Markenmanagement Unternehmenswerte oder Markenwerte erreicht werden. Durch die Inanspruchnahme von klassischen und innovativen Kommunikationsinstrumenten soll die Markenkommunikation in der Automobilbranche erfolgen. Die Unternehmen sollen sich im Klaren sein, welche Werbemaßnahmen getroffen werden müssen, um sich mit der Marke optimal gegenüber anderen Marken im Wettbewerb zu profilieren. Klassische Kommunikationsmittel wie Verkaufsförderung, Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) oder Absatzwerbung erzielen eine eher geringere Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe. Mit innovativen Kommunikationsinstrumenten wie Event-Marketing, Guerilla-Marketing oder Sponsoring wird dem Kunden ein Markenerlebnis geboten. Das Unternehmensimage wird aus externer Sicht und aus der Sicht interner Anspruchsgruppen reflektiert. Durch Kommunikationsmaßnahmen kann eine Markenbotschaft vermittelt werden. Um die ausgewählte Zielgruppe zu erreichen, ist es von Vorteil, eine innovative und erlebbare Kommunikation zu gestalten. Somit können die Konsumenten die Marke wahrnehmen, da das menschliche Gehirn höchst selektiv arbeitet (vgl. Munzinger/Musiol 2009, 57).

Gotschalk argumentiert das Markenmanagement in der Automobilbranche wie folgt:

„Markenmanagement ist insoweit das Managen aller Wertschöpfungsstufen, die unter einem Markennamen gegenüber dem Markt auftreten; unabhängig davon, ob und wie weit man sich dabei nur des eigenen oder auch fremder Unternehmen bedient, denn auch der Zulieferer ist integraler Teil dieses Prozesses. Die Verantwortung dafür, dass jede Stufe die Parameter der Marke kennt, ihr Verhalten daran ausrichtet und einen wertschöpfenden Beitrag leistet, liegt immer beim Markeninhaber. Die zentrale Markenbotschaft muss im gesamten Netzwerk präsent sein.“(Gotschalk 2005, 16)

Im Folgenden werden klassische Kommunikationsinstrumente im Automobilhandel genannt:

Marketing am Point of Sale

Im allgemeinen Verständnis wird der Point of Sale (POS) als ein Ort definiert, der aus Kundensicht zum Einkaufen dient. Der Konsument legt großen Wert auf die Gestaltung, die Struktur, das Ambiente, die Raumverteilung, die Anordnung und die Dekoration der Waren im Raum. Das geschulte Personal am POS kann durch Verkaufsgespräche auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der anzutreffenden Kunden eingehen. Außerdem ist die Präsentation von Neu- und Gebrauchtwagen am POS möglich, und der Kunde kann schon vor der Kaufentscheidung ein gewisses Markenerlebnis spüren. So kann der Kunde zum Beispiel das Interieur des Fahrzeugs fühlen und vor allem den Geruch wahrnehmen. Auf diese Weise kann das Unternehmen eine Beziehungsbasis zwischen dem Unternehmen und dem Kunden aufbauen. Es ist jedoch anzumerken, dass das Internet das Kaufverhalten der Zielgruppe beeinflussen kann. Es bietet dem Empfänger durch die Untersuchung unterschiedlicher Automarken in den verschiedensten Autoportalen oder auf hersteller- und händler-eigenen Webseiten eine Vorauswahl. „Dieses Phänomen stellt den klassischen Automobilhandel vor neue Herausforderungen, da einerseits die Anforderungen an Kompetenzen des Verkaufspersonals steigen, andererseits der traditionelle Schauraum an Bedeutung verliert“ (Esch 2013, 30).

Fahrzeugbeklebung von Vorführwagen

Die Beklebung der Fahrzeuge ist vor allem als Vertragshändler unumgänglich, da diese auch im Verkehr Aufmerksamkeit erregt und vor allem in der Marktregion auffällt. Zudem stellt die Fahrzeugbeklebung eine preissensible Marketingmaßnahme dar. Das Logo des Autohauses ist an jedem Fahrzeug, vor allem an den in und außerhalb der Showrooms platzierten Fahrzeugen zu sehen.

Radiowerbung und regionale Printwerbung

Der Einsatz von regionaler Radiowerbung und Printwerbung fördert weitere durchgeführte Marketingkommunikationsmaßnahmen, wie zum Beispiel die Publikation einer Spende des Unternehmens oder aktuelle Angebote, die es nur beim Vertragshändler in der ausgewählten Region gibt. Werbung in Printmedien und Radio erfordert eine strategische Planung, bei der zentrale Fragen im Vordergrund stehen, wie:

- „Wen wollen wir mit der Werbung erreichen?“,

oder:

- „Soll die Werbung den Bekanntheitsgrad steigern, oder sollen Produkte, eine Aktion etc. beworben werden?“

Im Fokus der Planung stehen die folgenden innovativen Kommunikationsinstrumente (vgl. Magenheimer 2005, 6):

Social Web und Internetwerbung

Wie bereits erwähnt, beeinflusst auch das Internet das Kaufverhalten der Zielgruppe, da es dem Kunden durch verschiedene Untersuchungen eine Vorauswahl bietet (vgl. Ebel 2013, 30). Die Digitalisierung hat dazu beigetragen, dass das der Automobilhandel seine Unternehmenspräsenz auch über Internetwerbung und das Social Web gestalten sollte. Die meisten Vertragshändler verfügen über Herstellerwebseiten oder eigene Webseiten. Diese dienen dazu, das Unternehmen zu präsentieren, den Kundstamm auszubauen und die eigene Marke aufzubauen (vgl. Elert 2014, 51).

Eventmanagement

Das Eventmanagement plant organisiert und steuert ein Markenerlebnis, das beim Kunden Loyalität generiert. Heute ist es erforderlich, eine erlebnisorientierte Marketingkommunikation zu konzipieren und durch die Einladung von Kunden zu einem Event Kundenloyalität zu schaffen. Der Kunde fühlt sich durch die Teilnahme an dem Event in das Unternehmen integriert, was zu Synergieeffekten führt. All dies resultiert in einer Kundenbindung, die sich bestens für den Markenaufbau eignet.

4.4 Identitätsbasierte Markenführung

Die Markenführung beschäftigt sich weitgehend mit der Betrachtung von Konsumverhaltensweisen. Es gibt zwei unterschiedliche Sichtweisen der identitätsbasierten Markenführung:

- das Selbstbild der Marke (Markenidentität) und
- das Fremdbild der Marke (Markenimage).

Mittels unterschiedlicher Merkmale einer Marke erfolgt eine Identität. Um eine gleichbleibende Relevanz der Markenidentität hervorzubringen, ist es erforderlich, dass der Nachfrager eine Vertrauensbeziehung zu der Marke aufbaut. Verallgemeinernd werden

Marken aus sozialpsychologischer Sicht dem Vertrauen gegenüber einer Markenkommunikation zugeordnet. Dies hat zur Folge, dass sich der Kunde langfristig an eine Marke bindet, was zur Markentreue führt. Unternehmen präferieren den Vertrauensaspekt, da sie sich hiermit einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen.

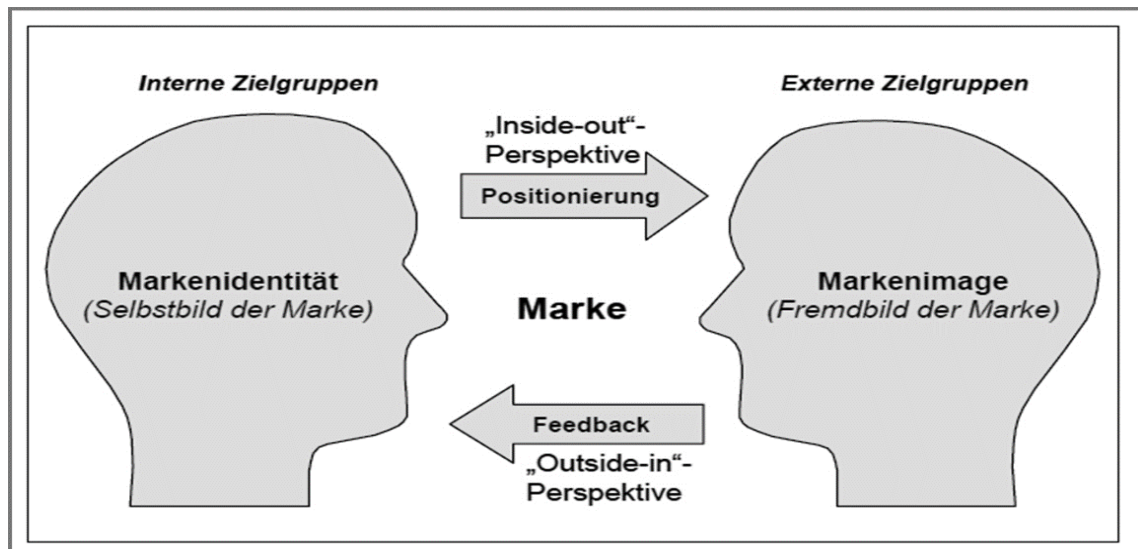


Abbildung 9 :Grundkonzepte der identitätsbasierten Markenführung
(Quelle: Burmann/Halaszovich/Hermann 2015, 30)

Die externe und die interne Zielgruppe entscheiden über die Markenwahrnehmung. Die identitätsbasierte Markenführung ergibt sich aus der Schnittstelle von Markenimage und Markenidentität. Das interne Management eines Unternehmens legt die Markenidentität fest. Das Markennutzenversprechen und das Markenverhalten müssen miteinander harmonieren. Die Markencharakterisierung erfolgt aus der internen Betrachtung. Die Marken-Kunden-Beziehung bildet den ökonomischen Wert einer identitätsbasierten Markenführung (vgl. Burmann/Halaszovich/Hermann 2015, 28). Um eine identitätsbasierte Markenführung zu schaffen, ist es vor allem in der Automobilbranche wichtig, die Zielgruppe beispielsweise mit einer Promotionaktion unerwartet mit der Marke oder einem Produkt zusammenzubringen.

Um ein Markenimage nach außen zu kommunizieren, ist es wesentlich, eine Markenidentität zu bilden und aufzustellen. Deshalb sollte die Markenidentität aus zwei Sichtweisen veranschaulicht werden: der Markenidentität als Führungskonzept und dem Markenimage als Wirkungskonzept.

Markenidentität als Führungskonzept

Die Managementsichtweise bestimmt den Persönlichkeitscharakter einer Marke und den Nutzen für den Kunden aus der Anbieterperspektive. Wie bereits angeführt, gliedert sich die Markenführung in das Selbstbild und das Fremdbild. Die Markenidentität wird durch die Selbstreflexion einer Marke geprägt. Die ausgeführten Merkmale und Eigenschaften einer Marke müssen klar definiert werden, um diese nach außen und nach innen zu kommunizieren und zu vertreten. Das Markenimage hingegen wird als das Fremdbild einer Marke gesehen. Es ist das Vorstellungsbild der externen Zielgruppe, das aus der individuellen Wahrnehmung der einzelnen Personen gezeugt und nicht gesteuert werden kann. Deshalb ist es wichtig, die Persönlichkeit einer Marke durch das eigene Management zu bestimmen. Die Ziele müssen klar formuliert werden. Außerdem müssen Entscheidungen getroffen werden, die den inhaltlichen Gegenstand einer Marke bestimmen. Ein weiterer Aspekt der Markenführung ist die Festlegung des Markennutzenversprechens. Um dieses Markennutzenversprechen ausführen zu können, ist es von Notwendigkeit, Markenführungsinstrumente mit einzubeziehen. Das Markennutzenversprechen verleiht dem Produkt durch die Festlegung expliziter Alleinstellungsmerkmale seine Einzigartigkeit. Zu guter Letzt, ist es wichtig einen Markenwert festzusetzen, der die Effizienz und Effektivität der folgenden Aspekte untersucht:

- den Sinn,
- den Wert, das Leitbild und
- die Kultur der Markenidentität.

Um eine Beziehungsbasis zwischen der Zielgruppe und dem Unternehmen zu schaffen, sollen diese Aspekte gründlich geprüft werden (vgl. Kreyer 2015, 25).

Markenimage als Wirkungskonzept

Das Markenimage als Wirkungskonzept wird anhand des Vorstellungsbildes, das in den Köpfen der Zielgruppe entsteht, definiert. Das Markenimage wird hier im Gegensatz zum Führungskonzept nach außen kommuniziert und geleitet. Die Markenattribute sollen sinngemäß in den Managementprozess eingegliedert werden. Es wird mit symbolisierten und funktionalen Assoziationen der Marke, auf die Markenerwartung der möglichen Zielgruppe eingegangen. Mittels des Einsatzes von Markenerlebnissen wird

dann ein sogenannter Mehrwert erzeugt (vgl. Kreyher 2015, 25). Durch die Verschmelzung der Prozesse folgt die Marktpositionierung. Der Markenaufbau wird durch die Analyse des Selbstbildes einer Marke gebildet (vgl. Kreyher 2015, 259).

4.5 Markenaufbau eines Vertragshändlers

Wie bereits angeführt, ist es für Unternehmen wichtig, eine geplante, klare Kommunikationsmaßnahme, die nach außen repräsentiert werden soll, zu konzipieren. Mit der Corporate Identity und der Brand Identity kann der Markenaufbau geschaffen werden.

Der Markenpositionierung kommen folgende Funktionen zu:

- Sie bietet einen direkten und positiven Impuls auf den Return on Investment.
- Sie gehört zur Markenstrategie.
- Sie bietet Kompetenz, Vertrauen, Qualität und Sicherheit.
- Durch die Markenpositionierung erfolgt die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb.
- Sie verdeutlicht dem Kunden die Marktstellung.
- Sie bietet dem Kunden eine Präferenz und Orientierungsmöglichkeit.
(vgl. Kreyher 2014, 23)

4.5.1 Aufbau von Kundenloyalität

Die Automobilhändler müssen sich der Herausforderung stellen, eigene Kunden anzuwerben und damit aufzuhören die Kunden von anderen Wettbewerbern abzuwerben.

„Experten sehen wenig Potential im gegenseitigen Abwerben von Kunden, weil die zur Akquisition von Neukunden erforderlichen Budgets in gesättigten Märkten meist zu hoch sind, als dass sie durch die zu erwartenden Umsatzeffekte ökonomisch gerechtfertigt werden könnten.“ (Scholly 2013, 9)

Scholly ist der Meinung, dass die Neukundengewinnung weniger wichtig ist als die Stammkundenbindung. Das Augenmerk soll auf bisheriger Kunden gerichtet werden. Die Stammkundenhaltung generiert der Praxis zufolge die Umsätze. Der Vorteil hierbei ist, dass die Stammkunden den Händler nach einer guten Käuferfahrung weiterempfehlen und in der Zukunft auch weiterhin Folgekäufe bei ihm durchführen. Zudem ist es

für Händler und Hersteller kostengünstiger, Kunden an sich zu binden, als neue Kunden zu akquirieren. In der Automobilbranche wird jedoch zwischen Marken- und Händlerloyalität differenziert. Die Markenpräferenz eines Kunden entsteht erst dann, wenn die richtigen Wettbewerbsfaktoren eingesetzt werden. Vor, während und nach der Kaufabwicklung entwickelt sich zwischen dem Händler und dem Käufer eine Beziehung, das bedeutet, die frühzeitige Bedarfsermittlung kann dazu führen, dass der Kunde loyal gegenüber dem Händler wird. „Daher ist es wichtig, dass veränderte Bedarfsstrukturen und potentielle Abwanderungstendenzen frühzeitig erkannt werden“ (Scholly 2013, 11).

Es ist von essenzieller Notwendigkeit, als Vertragshändler einen eigenen Kundestamm aufzubauen und es als Kernaufgabe zu sehen, die Zufriedenheit und die Treue aller Kunden zu erreichen.

Im Hinblick auf die Definition des Begriffs „Kundenloyalität“ lassen sich in der Literatur mehrere unterschiedliche Erklärungen finden. Meffert ist der Meinung, dass der Begriff kaufverhalten- und managementbezogen ist. Ist der Kunde bereit, einen Folgekauf vorzunehmen, ist die Kundenbindung auf das Kaufverhalten bezogen. Der managementbezogene Aspekt definiert die Kundenbindung als „Aktivität“. „Kundenbindung umfasst alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung faktischer emotionaler Bindungen aktueller Kunden gerichtet ist [sic!]“ (Meffert 2003, 129).

Die verhaltensorientierte Definition von Homburg/Bruhn sagt aus, dass die Kundenbindung eine Unternehmensmaßnahme ist, die vergangene und zukünftige Verhaltensweisen wie auch Verhaltensabsichten eines Konsumenten konzipiert. Dies geschieht durch eine genaue Analyse, Strategie Taktik und Kontrolle (vgl. Homburg/Bruhn 2003, 8).

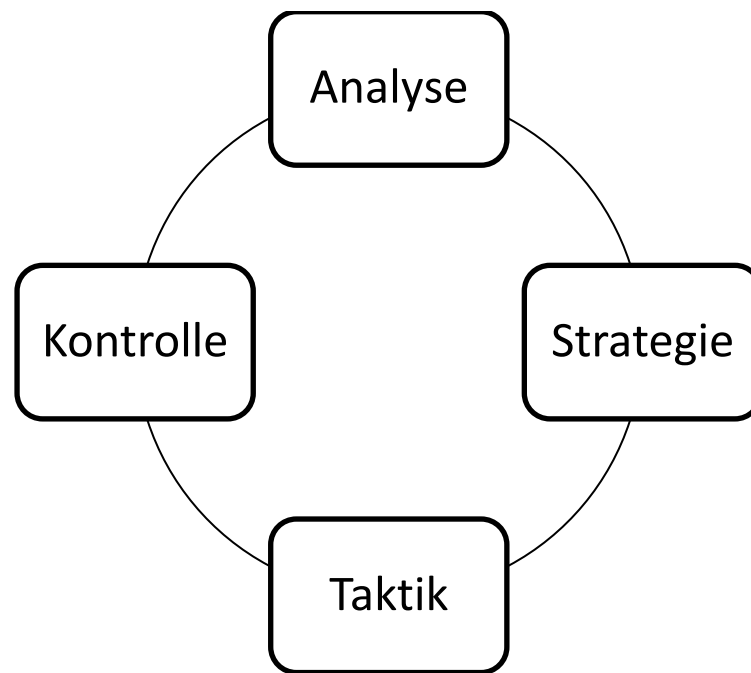


Abbildung 10: Feuerwad
(Quelle: Kreyher 2015, 31)

4.5.2 Customer-Relationship-Management

Das Customer-Relationship-Management (CRM), im deutschen Raum auch als Kundenbeziehungsmanagement bekannt, zählt zu den strategischen Unternehmensausrichtungen. Das CRM ist darauf aus, Geschäftsbeziehungen aufzubauen oder in diese zu investieren, unabhängig davon, ob es sich dabei um B2B- oder um B2C-Beziehungen handelt. Ziel ist, dass das Unternehmen oder die Organisation wettbewerbsfähig bleibt oder wird. Der Fokus liegt nicht auf einem Produkt oder einer Dienstleistung, sondern auf der Kundenzufriedenheit, der Kundenorientierung und primär auf der Kundenbindung. Grundsätze des Marketings müssen berücksichtigt werden, um Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden schnellstmöglich zu erfassen und individuell auf die einzelnen Kunden einzugehen (vgl. Rapp 2015, 16). Zu den weiteren Zielen des CRM gehören also die langfristige Kundenbindung an das Unternehmen, die intensive Kundenpflege wie auch die Progression des CMS-Prozesses. Der CMS-Prozess orientiert sich an der Größe des Unternehmens und den dazugehörigen Kunden. Die Verwendung neuer technischer Mittel ist eine primäre Notwendigkeit des CRM, um Aufgaben des Unternehmensmanagements ausführen zu können. Wie bereits erwähnt, ist es zudem von Notwendigkeit, Geschäftsbeziehungen konstant zu

pflegen, wobei insbesondere die Differenzierung einzelner Geschäftsbeziehungen zu beachten ist (vgl. Gersch 2011, 318).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Automobilbranche anhand der Verwendung des Customer-Relationship-Managements versucht, Geschäfts- und Privatkunden zu analysieren.

Die Herausforderung des CRM für die Automobilbranche sind die Dualismen, die zwischen Automobilhersteller und Automobilhändler auftreten können. Diese Problematik entsteht durch die nicht freiwillige Abgabe der durch den Händler erworbenen Kundendaten. Um Konflikte zu vermeiden, kann der Kunde seine Daten auch direkt über die Webseite des Herstellers übermitteln. Dies führt schließlich zu einer Zielharmonie zwischen Händler und Hersteller, da beide die Möglichkeit haben, die Daten abzurufen (vgl. Hoffmann 2010).

5 Markenaufbau am Beispiel der Ebert Gruppe

5.1 Unternehmensvorstellung

Die Dachmarke Ebert-Gruppe hat ihren Hauptsitz in Weinheim und agiert am deutschen Markt als mittelständiges, zur Automobilbranche gehörendes Unternehmen. Die Unternehmensgruppe ist in zwei Gesellschaften gegliedert: in „Autohaus Ebert“ und in „Ebert Automobile“. Insgesamt verfügt die Ebert-Gruppe über 7 Standorte, von denen sich drei in Weinheim und zwei in Bensheim befinden sowie jeweils ein weiterer in Hirschberg und in Michelstadt im Odenwald.

Das Unternehmen wurde im Jahr 1898 von Georg Ebert in Weinheim gegründet und galt ursprünglich als Werkstatt für Nähmaschinen, Fahrräder und Automobile. Ab dem Jahr 1926 wurden Pkw und Lkw aller Art vertrieben, und im Jahr 1935 begann die exklusive Partnerschaft mit der Daimler AG. Die Ebert-Gruppe war das erste Unternehmen, das im Jahr 2016 im Rhein-Neckar-Kreis mit der Automarke Infiniti handelte, der Luxusmarke des japanischen Autoherstellers Nissan Motor Company, die in Deutschland noch keinen so hohen Bekanntheitsgrad aufweist wie in den USA.

Die Ebert-Gruppe galt lange Jahre als Familienunternehmen, bis sie vor einigen Jahren von dem Unternehmen Pfenning Logistics übernommen wurde, das seitdem als Eigentümer der Ebert-Gruppe gilt. Die Gruppe ist Vertrags- und Handelspartner der Automobilmarken Mercedes-Benz, Smart, Infiniti, Skoda und Jeep.

Dadurch, dass die Ebert-Gruppe mehrere Marken im Unternehmen vertreibt, werden unterschiedliche Markenbedürfnisse abgedeckt, wodurch es möglich ist, viele Zielgruppen zu erreichen.

Das Unternehmen darf sich seit über 80 Jahren als offizieller Partner der Daimler AG repräsentieren und schafft sich somit im Vergleich zu anderen Autohäusern einen enormen Vorteil auf dem deutschen Markt. Die Gruppe beschäftigt an ihren sieben Standorten über 230 Mitarbeiter und bildet Automobilkaufleute, Fachkräfte für Lagerlogistik, KFZ-Mechatroniker/innen oder KFZ-Spengler/innen aus. Der Grundsatz des Unternehmens lautet: „Die am besten ausgebildeten Fachkräfte sind die, die wir selbst ausgebildet haben.“

An seinen sieben Standorten gliedert sich das Unternehmen intern in unterschiedliche Abteilungen: Es gibt 7 Showrooms wie auch 7 Werkstätten, zusätzlich gibt es am Standort Weinheim ein Verwaltungsgebäude. Die Abteilungen gliedern sich zudem in einen hauseigenen Fuhrpark, eine Service-Annahmestelle, eine Mercedes-Benz-Rent-Station, eine Pkw-Annahmestelle und eine Wagenauslieferung.

Die Mitarbeiter der Ebert-Gruppe werden in den Bereichen Neu- und Gebrauchtwagen, Wartung und Service, Versicherung sowie Leasing und Finanzierung regelmäßig geschult.

5.2 Struktur und Vertrieb der Ebert-Gruppe

Die Vertriebsstruktur des Unternehmens umfasst den indirekten Vertrieb in der Automobilbranche, der als einer der wichtigsten Absatzkanäle für den Hersteller gilt. Beim indirekten Vertrieb ist der Vertragspartner, in diesem Fall die Ebert-Gruppe, verpflichtet, „sich für den Absatz nach der Konzeption des Herstellers einzusetzen“ (Ahlert 1991). Der Hersteller gibt dem selbstständigen Gewerbetreibenden Weisungsrechte im Hinblick auf operative Geschäfte und bei Rabattierungen, des Weiteren müssen Standards des Herstellers erfüllt werden, wie:

- Einhaltung der Corporate Identity,
- die richtige Verwendung der Markenlogos,
- Rabatte und
- Aktionen.

Die Ebert-Gruppe handelt als traditionelles Autohaus im eigenen Namen, in eigener Verantwortung und auf eigener Rechnung. Die 7 Autohäuser betreuen und bedienen sowohl Privatkunden als auch Geschäftskunden. Zur Struktur der Autohäuser gehören alle vier Funktionen eines traditionellen Autohauses, wie:

- Neu- und Gebrauchtwagenverkauf,
- Kundendienst,
- Verkauf von Teilen und Zubehör sowie
- Beratung.

Kommt es zu einem Vertragsabschluss, so hat das Autohaus die Möglichkeit, dem Kunden Kredite für Finanzierungen, Leasingverträge und Versicherungen über herstel-

herstellereigene Hausbanken, wie beispielsweise die Mercedes-Benz-Bank, anzubieten und letztendlich abzuschließen. Dies ist zum Vorteil aller Parteien. Die Möglichkeit, Verträge über herstellereigene Hausbanken abzuschließen, bietet dem Kunden einen niedrigeren Zinssatz, und der Händler vom Hersteller Prämien. Außerdem profitiert die Ebert-Gruppe von dem Erhalt von Werbekostenzuschüssen seitens der Hersteller. Werden Aktionen oder Veranstaltungen geplant, wie die Neueinführung oder die Modelprüfung eines Fahrzeugs, erhält die Ebert-Gruppe vom Hersteller Werbekostenzuschüsse bis zu 70 Prozent. Eigene Unternehmensaktionen, die das gesamte Unternehmen mit allen 7 Standorten repräsentieren sollen, sind im eigenen Namen und auf eigene Rechnung durchzuführen. Die Abteilung Marketing gliedert sich in die Bereiche: Onlinemarketing, Servicemarketing, Handelsmarketing und Eventmarketing. Die Ebert-Gruppe kooperiert sehr eng mit der Marketingabteilung, das heißt, alle Aktivitäten werden von der Marketingabteilung geplant und von den Abteilungen Service, Verkauf oder Fuhrpark implementiert. Deshalb ist es wichtig, dass die interne Kommunikation über unternehmenseigene E-Mail-Adressen abgewickelt wird und dass jeder Mitarbeiter eine eigene E-Mail-Adresse im Unternehmen hat. Zusätzlich gibt es im E-Mail-Programm einen Ordner, in dem alle Namen der Mitarbeiter mit Telefonnummer, E-Mail und Standort versehen sind. Über die interne Kurzwahlfunktion der Telefonie können alle Mitarbeiter des Unternehmens einfach und vor allem schnell gefunden und kontaktiert werden. Durch das Kurzwahlsystem und das E-Mail-Programm können alltägliche Arbeits- beziehungsweise Geschäftsprozesse beschleunigt werden.

Für die Aufgabenverteilung unter den Mitarbeitern gibt es keinen festen Termin in der Woche, stattdessen werden die Aufgaben jeden Tag kurz in der Abteilung besprochen und verteilt. Fragen oder Anregungen können per E-Mail gestellt vermittelt und beantwortet werden. Dadurch, dass in der Marketingabteilung nicht viele Mitarbeiter tätig sind, können die Aufgaben schnell übertragen, erklärt und aufgeteilt werden.

Dem ist entgegen zu stehen, dass drei Mitarbeiter für das Marketing zuständig sind, zwar ist jeder einzelne Mitarbeiter im Regelfall für eins bis zwei bestimmte Marken und Marketingbereiche zuständig, jedoch könnten aufgrund der Abwesenheit von Mitarbeitern, Arbeitsprozesse gestockt werden.

Marketing- Mix

Mit dem Marketing- Mix setzt das Unternehmen verschiedensten Marketinginstrumente ein um bestimmte Marketingmaßnahmen erfolgreich umzusetzen. Der allbekannte und klassische Marketing- Mix in der Betriebswirtschaftslehre besteht aus den 4 „P’S“:

Product	(Produktpolitik)
Price	(Preispolitik)
Place	(Vertriebspolitik)
Promotion	(Kommunikationspolitik)

Produktpolitik:

Die Ebert- Gruppe, vertreibt nicht nur Produkte, sondern auch Dienstleistungen im Bereich Automobil, sie ist seit über 80 Jahren auch Partner von Daimler. Vertragshändler von SKODA, Mercedes- Benz, smart, Jeep und Infiniti. Ebert verfügt über 7 Standorte.

Preispolitik:

Das Autohaus kann eigene Preise setzen wie auch eigene Rabattierungen anbieten.

Distributionspolitik:

Die Gruppe verfügt über 7 Standorten im Bereich Verkauf und Service in Hirschberg, Weinheim, Michelstadt und Bensheim. Der Vertriebsweg umfasst den indirekten Weg der Automobilbranche.

Kommunikationspolitik:

Die Kommunikationspolitik umfasst alle im Marketing verkaufsfördernden und imagebildenden Maßnahmen. Das Autohaus hat eine Marketing Abteilung, in der die Webseite der Vertragshändler gepflegt werden oder Marketing- Aktionen geplant werden, die

Hauseigene Webseite wird über eine Werbeagentur gepflegt. Die Kommunikation wird über die Hauseigene Webseite und über die Webseiten der Vertragspartner vertrieben. Da die Ebert- Gruppe Partner von mehreren Marken ist, hat das Autohaus den Vorteil, für ihre Aktionen einen Werbekostenzuschuss für Marketing Maßnahmen zu erhalten. Natürlich gibt es bestimmte Corporate Identity Vorgaben, nach dem sich das Autohaus richten muss, um die Werbekostenzuschüsse der Fahrzeughersteller zu erhalten.

5.3 Generierung von Kundenloyalität und Markenaufbau

Die Ebert Gruppe, verfügt über durchaus geschultes und vor allem geprüftes Personal, dass sich bestens mit den Themenfelder Verkaufsberatung, Motorisierungen, Ausstattungen und Technologien auskennt. Rabattierungen für die Kunden sind möglich, Sie verfügen über eine eigene Händlerwebseite mit dazugehörigem Online- Konfigurator und sind in Automobilportalen wie Autoscout24 oder mobile.de, mit den zu verkaufenden Fahrzeugen vertreten. Probefahrten mit Vorführwagen, ist jeder Zeit Möglich, möchte der Kunde das Fahrzeug über das Wochenende Probe fahren, wird dies von der Abteilung Fuhrpark geprüft und gerne angeboten. Beratungen der Kunden, können elektronisch, telefonisch oder vor Ort, durchgeführt werden. Prospekte, Kataloge oder anderes Zubehör, wird über die Hersteller bezogen und steht jeder Zeit für die Kunden zur Verfügung. Benötigte Teile die zur Reparatur gebraucht werden, sind jeder Zeit vor Ort zu erwerben. Sollte eine Reparaturarbeit sehr viel Zeit in Ansprüchen nehmen, dann stellt das Autohaus dem Kunden für die eingeplante Zeit ein Fahrzeug zur Verfügung. Außerdem verfügt das Autohaus über Fahrzeugvermietungen, in dem Fall die Mercedes Benz- Rent Station, diese steht in allen Standorten, die die Marke Mercedes-Benz führen, zur Verfügung. Hierfür gibt es zwei zuständige Ansprechpartner. Somit gelingt es dem Unternehmen Innovative Mobilitätslösungen in die Geschäftsprozesse miteinzubeziehen.

Nach der Kaufabwicklung steht das Autohaus für alle Themen und Sorgen zur Verfügung. Vor allem im Aftersales- Service. Der Kunden kann jeder Zeit, ob telefonisch, vor Ort oder dem elektronischen Weg den Unternehmenskontakt herstellen. Alle Mitarbei-

ter des Verkaufs, Service, Fuhrpark oder Zubehör und Teile treffen Entscheidungen, um die Kundenloyalität aufzubauen.

Um den Kundenstamm zu erhalten, arbeitet die Marketing Abteilung sehr eng mit der Customer- Relationship- Management Abteilung. Bei Veranstaltungen entwirft die Marketingabteilung Teilnehmerbögen für beispielsweise Gewinnspiele und das CRM wertet diese aus. Außerdem steht das CRM auch ständig in Kontakt mit den Verkäufern. Diese tauschen sich über Kundenbedürfnisse oder Kundenwünsche aus, um stetig den Kunden ein perfektes Angebot bieten zu können.

Die regelmäßige Informierung hat sich das Autohaus zur Aufgabe gemacht. Im Januar 2017 wurde die neue Webseite der Ebert- Gruppe etabliert und seit April 2017, ist der Händler auch auf der Social Media Plattform Facebook zu finden. Aktionen und Veranstaltungen werden regelmäßig auf der Händlereigenen Internetseite, wie auch in Facebook gepflegt. Außerdem verfügt das Autohaus über einen Kunden- Newsletter. Die Kunden können sich jeder Zeit für den Newsletter als Kunden anlegen lassen, entweder über die Händlerwebseite, oder vor Ort, über den zuständigen Verkaufsberater. Die Ebert- Gruppe ist zwar durch die Herstellervorgaben bei bestimmten Geschäftsprozessen beschränkt, jedoch versucht sich das Autohaus, über die Kundenbindung, der Kundenloyalität und dem Kundenstamm als Marke, vor allem im Rhein- Neckar- Kreis und Odenwald-Kreis zu etablieren.

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Die Automobilbranche muss sich in Zukunft durch ihre stetige Entwicklung, den Herausforderungen der globalen Automobilwirtschaft stellen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung von Technologien und Innovationen sorgen für hohe Ambitionen gegenüber den Herstellern und Händlern. Auch Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse müssen genauer beachtet werden, um weiterhin am Markt agieren zu können und vor allem, um eine Marke, langfristig am Markt zu etablieren. Um auf der globalen Ebene der Wirtschaft fortzubestehen, bedarf es eines innovativen Handelns.

Die innovativen Mobilitätslösungen, die in den letzten Jahren im Automobilmarkt eingeführt wurden, müssen auch in Zukunft stetig weitergeführt und weiterentwickelt werden.

Um eine Marke erfolgreich am Markt zu positionieren, müssen innovative Vertriebswege wie auch Kommunikationsmaßnahmen der Automobilkommunikation konzipiert und implementiert werden, da es heutzutage, wie in dieser Arbeit des Öfteren erwähnt, keine schlechten Fahrzeuge mehr gibt. Die Technologien der Fahrzeughersteller ähneln sich untereinander immer mehr, und deshalb sollte neben der Wahl der Kommunikationsmittel, die eine Marke nach außen kommunizieren, eine genaue Strategie entwickelt werden.

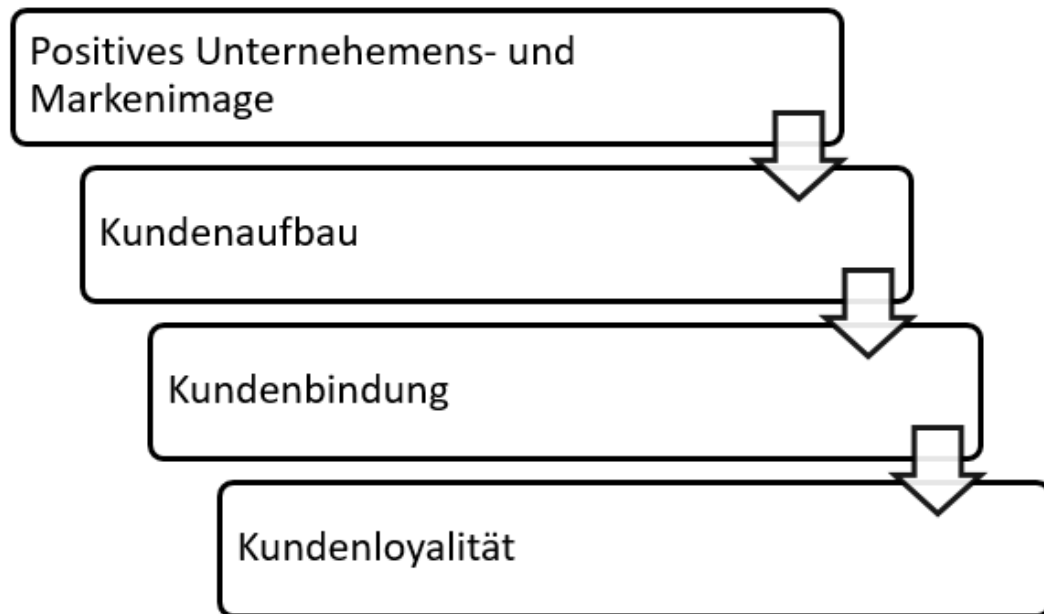
Das Kundenverhalten erfordert eine genaue Analyse, die einen der wichtigsten Faktoren darstellt, um Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Um Kundenbedürfnisse und Kundenwünsche zu erkennen, sollten die Kommunikationsmaßnahmen so gut wie möglich auf die Zielgruppe abgestimmt und angepasst werden.

Des Weiteren hat die vorliegende Arbeit gezeigt, dass vor allem die Vertragshändler mit der Marktsättigung in der Automobilbranche zu kämpfen haben. Durch den hohen Anteil der Wettbewerber sind Vertragshändler darauf angewiesen, den Kundenstamm mittels klassischer und innovativer Kommunikationsmaßnahmen- und mittel an sich zu binden. Durch die Kundenbindung kann eine langjährige und loyale Beziehung zwischen Vertragshändlern und Kunden aufgebaut werden, was anhand einer präzisen und individuellen Betreuung geschieht. Somit ist es für Vertragshändler effektiver und auch kostengünstiger, bereits bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden, statt sie von anderen Händlern abzuwerben.

Das in der Arbeit angeführte Praxisbeispiel demonstriert, dass sich die meisten Vertragshändler auf einen regionalen Raum beschränken. In diesem Fall sind es der Rhein-Neckar- und der Odenwaldkreis, das Marktgebiet der Ebert-Gruppe.

Die Positionierung eines Autohauses erfolgt über die Gestaltung eines positiven Unternehmens- und Markenimages sowie die Schaffung einer richtungsweisenden Markenidentität.

Es kann folgende bilanzierende Wertung vorgenommen werden: Der Markenaufbau eines Vertragshändlers erfolgt durch ein positives Unternehmens- und Markenimage, den Kundenaufbau, die Kundenbindung und die Kundenloyalität.



=

führt zum Markenaufbau

Abbildung 11: Ergebnis der Arbeit

Literaturverzeichnis

Arnold, Uli (1991): Strategisches Beschaffungsmanagement. Wiesbaden.

Barletta (2006): Marketing to woman. How to understand, reach, increase your share of the world largest market segment.

Behrendt, Siegfried/Sakhdari, Farzaneh (2000): Car-Sharing. Nachhaltige Mobilität durch eigentumslose PKW-Nutzung;
https://www.izt.de/fileadmin/publikationen/IZT_WB43.pdf (01.04.2017).

Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbindung. München.

Burmann, Christoph/Feddersen, Christian (2007): Identitätsbasierte Markenführung in der Lebensmittelindustrie. Der Fall Frosta. Hamburg.

Bruhn, Manfred (2009): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6. Aufl. Wiesbaden, 33-68.

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling. Wiesbaden.

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Schade, Michael/Hemmann, Frank (2015): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling. 2. Aufl. Wiesbaden.

Diez, Willi (2006a): Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 6. Aufl. München.

Diez, Willi (2006b): Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 6. Aufl. München.

Diez, Willi (2006c): Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 6. Aufl. München.

Diez, Willi (2006d): Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 6. Aufl. München.

Diez, Willi (2012a): Grundlagen der Automobilwirtschaft. Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels. Entwicklung und Perspektiven.

Diez, Willi (2012b): Grundlagen der Automobilwirtschaft. Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels. Entwicklung und Perspektiven.

Diez, Willi (2012c): Grundlagen der Automobilwirtschaft. Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels. Entwicklung und Perspektiven.

Diez, Willi (2012d): Grundlagen der Automobilwirtschaft. Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels. Entwicklung und Perspektiven.

Diez, Willi (2012e): Grundlagen der Automobilwirtschaft. Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels. Entwicklung und Perspektiven.

Diez, Willi (2012f): Grundlagen der Automobilwirtschaft. Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels. Entwicklung und Perspektiven.

Diez, Willi (2012g): Grundlagen der Automobilwirtschaft. Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels. Entwicklung und Perspektiven.

Diez, Willi (2014h): Der Kunde in der Automobilwirtschaft - Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Ebel, Bernhard/Hofer, Markus B. (Hrsg.): Automotive Management. Strategien und Marketing in der Automobilwirtschaft. 2. Aufl. Berlin, 429-448.

Diehlmann, Jens/Häcker, Joachim (2012): Automobilmanagement. 2. Aufl. München.

Döring, Ulrich (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23. Aufl. München.

Ebel, Bernhard (2014): Automotive Management. (Hrsg.): Hofer, M. B. 2. Aufl. Berlin/Heidelberg.

Esch, F.-R. (2005a): Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl. München.

Esch, F.-R. (2005b):
Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl. München.

Esch, F.-R. (2005c): Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf (2009): Best Practice der Markenführung. (Hrsg.): Armbrrecht, Wolfgang, 1. Aufl. Wiesbaden.

Esch, Franz-Rudolf (2014): Strategien und Technik der Markenführung. 8. Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas/Rempel, Jan Eric (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische-Umsetzung. 4. Aufl. Wiesbaden, 3-55.

Esch, Franz-Rudolf/Einem von, Elisabeth/Rühl, Vanessa (2013): Die Kunden adressieren. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Strategien und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden, 58-93.

Esch, Franz-Rudolf (2014): Strategien und Technik der Markenführung. 8. Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas/Rempel, Jan Eric (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische-Umsetzung. 4. Aufl. Wiesbaden, 3-55.

Focus: Gewinner und Verlierer (2016),
http://www.focus.de/auto/news/pkw-markt-2016-gewinner-und-verlierer_id_6452867
(abgerufen am 05.03.2017).

Gotschalk (2005): Markenmanagement in der Automobilindustrie. 2. Aufl. Wiesbaden.

Gersch, Martin (2011): Customer Relationship Management. In: Kleinaltkamp, Michael/Plinke, Wulff/Geiger, Ingmar/Jacob, Frank/Söllner, Albrecht (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement. Konzepte, Methoden, Instrumente. 2. Aufl. Wiesbaden, 309-357.

Göpfert, Ingrid/ Braun, David () Automobillogistik. Stand und Zukunftstrends. 2. Aufl. Wiesbaden.

Handelsblatt: Hilferufe aus dem Industriegebiet (2016),
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autohaendler-hilferufe-aus-dem-industriegebiet/13689420> (abgerufen am 05.04.2017).

Hans Gerhard Mendius (1991): Zulieferer im Netz. - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung. (Hrsg.): Schröder, Wendeling. 3. Aufl. Köln.

Hoffmann, Daniela (2010): CRM in der Automobilindustrie: oftmals eine Versuchsanordnung,
<http://www.automotiveit.eu/crm-in-der-automobilindustrie-oftmals-eineversuchsanordnung/blickpunkt/id-0015294> (abgerufen am 10.05.2017).

Homburg, Chr./Bruhn, M. (2003): Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretische und praktische Problemstellung. In: Bruhn M./Homburg, Chr. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl. Wiesbaden, 3-37.

Hundertmark, Heike (2012): Beziehungsmanagement in der Automobilindustrie. OEM Relationship Management als Sonderfall des CRM. Wiesbaden.

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing-Management. 11. Aufl. Stuttgart.

Meffert, H. (2003): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien. In: Bruhn M./Homburg, Chr. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl. Wiesbaden, 125-145.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2005) (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph (2005): Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden, 17-30.

Miplets (2015): Was ist Kundenloyalität?
<http://www.miplets.de/kundenloyalitaet> (abgerufen am 11.04.2017).

Munzinger, Uwe/Musiol, Karl Georg (2009): Markenkommunikation. Wie Marken Zielgruppen erreichen und Begehren auslösen. München.

Reindl, Stefan (2012): Das Automobil als dominierendes Verkehrsmittel. In: Diez, Willi/Reindl, Stefan/Brachat, Hannes (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft. 5. Aufl. München, 45-58.

Schwarz, Florian (2011): Social Media Marketing als Kommunikationsinstrument für Unternehmen,
[http:// www.grin.com/de/e-book/206850/social-media-marketing-alskommunikationsinstrument-fuer-unternehmen](http://www.grin.com/de/e-book/206850/social-media-marketing-alskommunikationsinstrument-fuer-unternehmen) (abgerufen am 10.04.2017).

Scholly, Volker (2013a): Kundenloyalität im Automobilhandel. Determinanten in Verkauf und Kundendienst. (Hrsg.): Lingenfelder, M., Marburg/Wiesbaden.

Scholly, Volker (2013b): Kundenloyalität im Automobilhandel. Determinanten in Verkauf und Kundendienst. (Hrsg.): Lingenfelder, M. in Marburg. 2013, Wiesbaden.

Scholly, Volker (2013c): Kundenloyalität im Automobilhandel. Determinanten in Verkauf und Kundendienst. (Hrsg.): Lingenfelder, M. in Marburg. 2013, Wiesbaden.

Proff, Heike/Proff, Harald (2014): Management des Übergangs in die Elektromobilität. Radikales Umdenken bei tiefgreifenden technologischen Veränderungen. Wiesbaden.

Proff, Heike (2013): Herausforderungen für das Automotive Engineering & Management. Technische und betriebswirtschaftliche Ansätze. (Hrsg.): Proff, Heike, Wiesbaden.

Weindl, Georg (2015): Das Autohaus der Zukunft. Die neuen Maschen der Verkäufer. (Hrsg.): Die Welt Online,
<http://www.welt.de/motor/article141746549/Die-neuenMaschen-der-Autoverkaeufer.html> (abgerufen am 11.06.2015).

Wagner, Reinhard (2015): Projektmanagement in der Automobilbranche. Wiesbaden.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname